



**Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας**

**Τμήμα Οικονομικών Επιστημών**



## **ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στην αποτελεσματική  
εταιρική διακυβέρνηση των συνεταιριστικών τραπεζών της  
Ελλάδας**

**ΝΤΑΗΣ ΘΩΜΑΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ**

**ΚΟΥΤΟΥΠΗΣ ΑΝΔΡΕΑΣ**

Βόλος, Ιανουάριος 2020

## Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 .....	4
1.1.Εισαγωγή .....	4
1.2.Σκοπός μελέτης.....	6
1.3.Ερευνητικά ερωτήματα.....	7
1.4.Δομή μελέτης.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 .....	9
Κεφάλαιο 2 – Βιβλιογραφική ανασκόπηση .....	9
2.1 Έλεγχος - μια ιστορική προοπτική .....	9
2.2. Ορισμοί.....	10
2.2.1.Έννοια- Εσωτερικός Έλεγχος και Εσωτερικός Ελεγκτής .....	10
2.2.2. Εταιρική διακυβέρνηση .....	16
2.3. Χαρακτηριστικά εσωτερικού ελέγχου .....	17
2.4. Συστατικά εσωτερικού ελέγχου .....	20
2.5. Λειτουργικά μέσα εσωτερικού ελέγχου .....	23
2.6.Προσόντα του εσωτερικού ελεγκτή .....	23
2.7. Ρόλος και ευθύνη του εσωτερικού ελεγκτή .....	25
2.8. Εσωτερικός έλεγχος ως μηχανισμός.....	28
2.8.1 Εσωτερικός έλεγχος ως μηχανισμός διαχείρισης κινδύνων .....	29
2.8.2 Εσωτερικός έλεγχος ως μηχανισμός ελέγχου .....	32
2.8.3 Εσωτερικός έλεγχος ως μηχανισμός εταιρικής διακυβέρνησης .....	33
2.9. Προκλήσεις του Εσωτερικού Ελέγχου .....	38
2.10. Τι μπορεί αν συμβεί όταν ο εσωτερικός έλεγχος είναι αδύναμος ή δεν υφίσταται; .....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 .....	45
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ .....	45
3.1.Μεθοδολογία της έρευνας .....	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 .....	46

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ .....	46
4.1. Ανάλυση των συνεντεύξεων .....	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 .....	51
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	51
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	53

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### 1.1.Εισαγωγή

Μια βασική προϋπόθεση για την επιβίωση μιας επιχείρησης ή γενικότερα ενός οργανισμού έγκειται στην ικανότητα των μελών του να ενεργούν αξιόπιστα και αποτελεσματικά για την επίτευξη των στόχων του. Ο ουσιαστικός συντονισμός της συμπεριφοράς μπορεί να επιτευχθεί με πολλούς τρόπους. Σε μια πολύ μικρή επιχείρηση, ο μάνατζερ μπορεί να επαληθεύσει άμεσα ότι τα καθήκοντα εκτελούνται με τον τρόπο που σκέφτεται ότι είναι ο πιο κατάλληλος. Αλλά η εποπτεία του μάνατζερ και η αμοιβαία προσαρμογή μεταξύ των διαφόρων δρώντων γίνονται γρήγορα ανεπαρκείς όταν ο αριθμός των επιχειρήσεων αυξηθεί. Ωστόσο, μπορεί να επιθυμεί η διοίκηση να διατηρήσει αυτούς τους τρόπους ελέγχου, αλλά θα εφαρμοζόταν μόνο στο τμήμα του οργανισμού.

Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο η διοίκηση να εφαρμόσει μηχανισμούς για να καλύψει το κενό στον έλεγχο εποπτεία. Οι επιχειρηματικές επιδόσεις αποτελούν σήμερα ένα σημαντικό μέλημα λόγω της σημασίας του παγκόσμιου ανταγωνισμού. Ένας παράγοντας αυτής της απόδοσης είναι η ηθική και υπεύθυνη συμπεριφορά των εκτελεστών της. Αλλά στα τέλη του 20ου αιώνα, τα σκάνδαλα της Enron και της WorldCom δείχνουν ότι δεν υπήρχε έλεγχος (MernaandAl-Thani, 2010).

Τα πολλά οικονομικά σκάνδαλα που έχουν κλονίσει τις χρηματοπιστωτικές αγορές και τους επενδυτές παγκοσμίως συνέβαλαν βεβαίως στην αναγνώριση του βασικού ρόλου του συστήματος εσωτερικού ελέγχου στην εταιρική διακυβέρνηση των επιχειρήσεων. Η έννοια της σχέσης μεταξύ εσωτερικού ελέγχου και εταιρικής διακυβέρνησης μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία και η δομή που χρησιμοποιούνται για την κατεύθυνση και τη διαχείριση των επιχειρήσεων στις υποθέσεις της τράπεζας προς την ενίσχυση της ευημερίας και της εταιρικής λογιστικής με τον απόλυτο σκοπό

της πραγματοποίησης της μακροπρόθεσμης αξίας των μετόχων, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη τα συμφέροντα άλλων ενδιαφερομένων φορέων CMA, (2002).

Μετά από αυτά τα οικονομικά σκάνδαλα, έγιναν ενέργειες. Είναι απαραίτητο να παρέχεται ηθικός έλεγχος προς όφελος της καλύτερης συνεκτίμησης του περιεχομένου του εσωτερικού ελέγχου, προκειμένου να ξεπεραστούν οι αδυναμίες των οικονομικών και να υπάρξει νομική υποστήριξη. Σε ένα κοινό ενδιαφέρον, έχουν βρεθεί τρόποι μέτρησης του αντίκτυπου της ηθικής και η εταιρεία πρέπει να είναι σε θέση να δικαιολογήσει τις δραστηριότητές της (Ηθικοί κανόνες και αξίες) και ο έλεγχος αυτός μπορεί να διενεργηθεί από τον εσωτερικό έλεγχο (MacKay and Moeller, 2007).

Η οργανωσιακή απόδοση μπορεί, επίσης, να είναι «η ικανότητα ενός οργανισμού να εντοπίζει και να εφαρμόσει κατάλληλες στρατηγικές στο πλαίσιο των στόχων που επιδιώκει» (Johnstone and Rupley, 2011). Οι στόχοι ποικίλλουν, οι οργανισμοί ίσως θέλουν να γίνουν η μεγαλύτερη εταιρεία στον κόσμο ή να παραμείνουν μια επιτυχημένη εξειδικευμένη επιχειρηματική δραστηριότητα ή ακόμη και να είναι σε θέση να επιτύχουν τους στόχους που έχει θέσει. Μόλις οι σκοποί έχουν καθοριστεί, η επιτυχία εξαρτάται από την ικανότητα καθορισμού κατάλληλων στρατηγικών για την εφαρμογή τους. Οι οργανωσιακές ρυθμίσεις πρέπει να διασφαλίζουν το επίπεδο του τόσο σε οικονομικό όσο και σε στρατηγικό επίπεδο και ονομάζεται εσωτερικός έλεγχος ο συνδυασμός αυτών. Είναι απαραίτητο η διοίκηση μιας επιχείρησης να ελέγχει περιοδικά την αποτελεσματικότητα και την καταλληλότητα μιας συγκεκριμένης πτυχής του εσωτερικού ελέγχου. Ο έλεγχος είναι η διαδικασία μελέτης και αξιολόγησης του εσωτερικού ελέγχου και ορισμένων πτυχών του, καθώς και η αναμενόμενη απόδοσή του. Το επακόλουθο αποτέλεσμα μπορεί να βοηθήσει στον προσδιορισμό της αποτελεσματικότητας της εταιρείας.

Ως οργανισμός που επιδιώκει στόχους σε ένα οικονομικό περιβάλλον, η εταιρεία είναι ο τρόπος συνάντησης ενός ευρέος φάσματος ενδιαφερόμενων μερών που

ενδιαφέρονται για την απόδοσή της. Μπορεί να είναι οι διευθυντές της εταιρείας ως τους μετόχους και άλλους τρίτους.

## 1.2.Σκοπός μελέτης

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια λειτουργία αξιολόγησης που διαθέτει ένας οργανισμός για να εξετάσει και να εκτιμήσει την εύρυθμη λειτουργία, τη συνέπεια και την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού του ελέγχου. Για το σκοπό αυτό, οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να επανεξετάσουν τις διάφορες δραστηριότητες του οργανισμού, τη μέτρηση των κινδύνων και των ρυθμίσεων που τίθενται σε εφαρμογή για τον έλεγχο τους, να διασφαλίσουν την απόδοση κατά την εκτέλεση των καθορισμένων ευθυνών και να κάνουν συστάσεις για τη βελτίωση της ασφάλειας και την αύξηση της αποτελεσματικότητας. Ο εσωτερικός έλεγχος είναι ένας από τους βασικούς μηχανισμούς του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Καμία εταιρεία δεν μπορεί να τον αγνοήσει, ακόμη και εν μέρει, χωρίς να χάσει την ίδια στιγμή τον έλεγχο ενός κλειδιοβύ για την επιβίωσή της. Ένα ζωτικό μέλος της διοίκησης της εταιρείας, ο εσωτερικός ελεγκτής είναι συμβαλλόμενο μέρος σε χάρτη ελέγχου που ορίζει την ανεξαρτησία του. Όταν το τμήμα εσωτερικού ελέγχου δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των ανώτερων στελεχών, θα πρέπει να λάβει τα κατάλληλα μέτρα για την αναβάθμισή του.

Θεωρητικά, το αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου αυξάνει την καλή εταιρική διακυβέρνηση, καθώς είναι ενσωματωμένο μέρος της διαδικασίας διαχείρισης της διοίκησης (δηλαδή, σχέδιο, οργάνωση, άμεση και έλεγχος). Ο εσωτερικός έλεγχος διατηρεί μια συνεταιριστική τράπεζα σε πορεία προς τους στόχους του και την επίτευξη της αποστολής της και ελαχιστοποιεί τις εκπλήξεις στην πορεία..

Ως οργανισμοί που επιδιώκουν στόχους σε ένα οικονομικό περιβάλλον, οι συνεταιριστικές τράπεζες είναι ο τρόπος συνάντησης ενός ευρέος φάσματος

ενδιαφερόμενων μερών που ενδιαφέρονται για την απόδοσή τους. Αυτή η κατάσταση μας ώθησε να προσπαθήσουμε να κατανοήσουμε με μεγαλύτερη ακρίβεια πώς μια συνεταιριστική τράπεζα με αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου αναμένεται να επιτύχει τον στόχο της αποτελεσματικά και επομένως μια καλή εταιρική διακυβέρνηση, ενώ μια συνεταιριστική τράπεζα με αδύναμο σύστημα εσωτερικού ελέγχου θα έχει μια εμπειρία κακής εταιρικής διακυβέρνησης.

### 1.3.Ερευνητικά ερωτήματα

Επιδιώκεται μέσω αυτής της μελέτης να εξεταστεί πώς ο έλεγχος επιτρέπει στην εταιρεία την επίτευξη των στόχων και της καλύτερη εταιρικής διακυβέρνησης. Αυτός είναι ο κύριος στόχος της έρευνας και θέλουμε να κάνουμε περαιτέρω προτάσεις σχετικά με τη συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στην επίτευξη των εταιρικών στόχων.

Τα ερευνητικά ερωτήματα περιλαμβάνουν:

1. Είναι οι τρέχουσες πρακτικές στο τμήμα εσωτερικού ελέγχου των ελληνικών συνεταιριστικών τραπεζών σύμφωνες με τις δηλώσεις εταιρικής διακυβέρνησης;
2. Οι τρέχουσες πρακτικές στο τμήμα εσωτερικού ελέγχου των δεν είναι σύμφωνες με τις δηλώσεις εταιρικής διακυβέρνησης;

Αυτά τα ερωτήματα θα δημιουργήσουν μια ερευνητική υπόθεση που θα περιστρέφεται γύρω από την εργασία. Η κύρια υπόθεση είναι αυτή που δηλώνει:

«Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στην εταιρική διακυβέρνηση των ελληνικών συνεταιριστικών τραπεζών».

### 1.4.Δομή μελέτης

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια εισαγωγή στο θέμα της έρευνας, αναλύεται ο σκοπός και τα ερευνητικά ερωτήματα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται βιβλιογραφική ανασκόπηση αναφορικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την εταιρική διακυβέρνηση.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στην έρευνα.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας και στο πέμπτο κεφάλαιο εξάγονται τα βασικά συμπεράσματα της έρευνας και γίνονται προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### Κεφάλαιο 2 – Βιβλιογραφική ανασκόπηση

#### 2.1 Έλεγχος - μια ιστορική προοπτική

Ο όρος «έλεγχος» ετυμολογικά προέρχεται από τη λατινική λέξη «auditus» που σημαίνει «ακρόαση». Ο έλεγχος είναι μια παλιά επιστήμη και στην Κίνα κατά τη διάρκεια του 2000 π.Χ., οι ελεγκτές ήταν ανεξάρτητοι και αξιότιμοι αξιωματούχοι. Ο έλεγχος και η λογιστική του 16ου αιώνα απλώς αφορούσαν κυβερνητικά και οικογενειακά ζητήματα και χρησιμοποιήθηκαν δύο γραφοί (Sofer) για την πρόληψη της απάτης και των αποκοπών και για να τηρούν ανεξάρτητα αρχεία για παρόμοιες συναλλαγές. Άλλος στόχος του ελέγχου ήταν η τακτική καταγραφή των απογραφών και η διασφάλιση της ακρίβειας στα λογιστικά βιβλία και στην υποβολή εκθέσεων (SpiraandPage, 2003).

Κατά τη διάρκεια της Βιομηχανικής Επανάστασης ήταν σύνηθες ο ιδιοκτήτης να απεμπλακεί από τις επενδύσεις κεφαλαίου και τη διαχείριση της επιχείρησης και λόγω αυτής της σημασίας έγιναν αλλαγές στη στάση απέναντι στον έλεγχο (Woolf, 1997). Περαιτέρω, οι SpiraκαιPage (2003)περιέγραψε ότι η πρώτη αλλαγή στη στάση πραγματοποιήθηκε λόγω της γενικής ανησυχίας ότι υπήρχε ανάγκη για τυποποιημένο σύστημα λογιστικής για την επίτευξη τόσο της πρόληψης της απάτης όσο και της ακριβούς αναφοράς. Η δεύτερη αλλαγή στη στάση πραγματοποιήθηκε λόγω της ανάγκης μιας ανεξάρτητης αναθεώρησης των λογαριασμών της επιχείρησης. Ένας

λεπτομερής έλεγχος των οικονομικών αρχείων ήταν η κατευθυντήρια γραμμή και η γενικά αποδεκτή προσέγγιση.

Στα μέσα του 19ου αιώνα ο ιδιοκτήτης της εταιρείας συνήθιζε συχνά να ελέγχει τις περιοχές παραγωγής προκειμένου να επαληθεύσει τα οικονομικά στοιχεία της εταιρείας. Οι έλεγχοι εκείνων των ημερών ήταν ακριβοί και ανίκανοι, λόγω της πλήρους αξιολόγησης όλων των συναλλαγών και των οικονομικών καταστάσεων. Όταν ήταν οι επιχειρήσεις τόσο μεγάλες σε μέγεθος, η συστηματική επαλήθευση της κάθε καταγεγραμμένης συναλλαγής μπορεί να μη χρησιμοποιούνταν όλες τις ώρες. Αυτό οδήγησε σε αναβάθμιση της ακρίβειας και επίσης στην πρόληψη από τις απάτες στην επιχείρηση και ως αποτέλεσμα το λογιστικό σύστημα βελτιώθηκε (SpiraandPage, 2003).

## 2.2. Ορισμοί

### 2.2.1. Έννοια- Εσωτερικός Έλεγχος και Εσωτερικός Ελεγκτής

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι το σύστημα των εσωτερικών διοικητικών και οικονομικών ελέγχων και οι προϋπολογισμοί που έχουν σχεδιαστεί από τη διοίκηση και υποστηρίζεται από διορθωτικές ενέργειες, ώστε να εξασφαλιστεί ότι θα επιτευχθούν οι στόχοι και οι αρμοδιότητες του οργανισμού (Cahill, 2006).

Το Ινστιτούτο Εσωτερικού Ελέγχου (1999) παρουσίασε έναν ευρύ ορισμό του εσωτερικού λογιστικού ελέγχου: «Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη και συμβουλευτική δραστηριότητα σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες του οργανισμού. Βοηθά έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του, φέρνοντας μια συστηματική και πειθαρχημένη προσέγγιση για αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών της διαχείρισης των κινδύνων, του ελέγχου και της διακυβέρνησης».

Όσον αφορά τους ελεγκτές θα πρέπει να διαθέτουν τα εξής (Cahill, 2006):

**Ανεξαρτησία:** Η ελευθερία από συνθήκες που απειλούν την αντικειμενικότητα, τέτοιοι κίνδυνοι όσον αφορά την αντικειμενικότητα πρέπει να διαχειρίζονται από τον ανεξάρτητο ελεγκτή, σε λειτουργικό και οργανωσιακό επίπεδο.»

**Αντικειμενικότητα:** Μία αμερόληπτη ψυχική στάση που επιτρέπει στους εσωτερικούς ελεγκτές να εκτελούν τις δεσμεύσεις με τέτοιο τρόπο ώστε να έχουν μια ειλικρινή πίστη στο έργο τους και να επιβεβαιώνεται ότι δεν υπάρχουν σημαντικοί συμβιβασμοί στην ποιότητα του έργου τους.

Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί αναπόσπαστη διαδικασία που πραγματοποιείται από έναν φορέα της διοίκησης και το προσωπικό και έχει σχεδιαστεί για να αντιμετωπίσει τους κινδύνους και να παρέχει εύλογη βεβαιότητα κατά την άσκηση της αποστολής ενός οργανισμού, προκειμένου να επιτυγχάνονται οι ακόλουθοι γενικοί στόχοι (Harrington, 2004):

- ομαλή εκτέλεση, ηθικές, οικονομικές, αποδοτικές και αποτελεσματικές λειτουργίες.
- εκπλήρωση των υποχρεώσεων λογοδοσίας.
- συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς.
- διαφύλαξη των πόρων από απώλεια, κακή χρήση και ζημιές.

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια δυναμική αναπόσπαστη διαδικασία που συνεχώς προσαρμόζεται στις αλλαγές που ένας οργανισμός αντιμετωπίζει. Η διοίκηση και προσωπικό σε όλα τα επίπεδα θα πρέπει να συμμετέχουν σε αυτή τη διαδικασία για την αντιμετώπιση των κινδύνων και να παρέχουν εύλογη διασφάλιση της επίτευξης της αποστολής του οργανισμού και των γενικών στόχων (DioneandTriki, 2005).

Ο VanEsch (στο Visser, 2011: 84) όρισε επίσης τον εσωτερικό έλεγχο «ως τις πολιτικές και διαδικασίες που χρησιμοποιούν στελέχη ενός οργανισμού για την επίτευξη των καθορισμένων στόχων τους». Η ευθύνη των συστημάτων ελέγχου είναι ο εντοπισμός, η μετρίαση, η αξιολόγηση και η διαχείριση των κινδύνων που ενδέχεται να

παρεμποδίσουν την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, να διαχειρίζεται αποτελεσματικά και οικονομικά τους οικονομικούς και συναφείς πόρους. Σύμφωνα με τον Cahill (2006), τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνουν τα οικονομικούς και διοικητικούς ελέγχους και ισοζύγια που έχουν σχεδιαστεί και υποστηριχθεί για να εξασφαλιστεί ότι υλοποιούνται οι στόχοι και οι ευθύνες του οργανισμού. Μπορεί να είναι ταξινομημένοι ως προληπτικοί (ανίχνευση κινδύνων πριν από την εμφάνισή τους), αναγνωριστικοί (ανίχνευση κινδύνων ως συμβαίνουν) και / ή διορθωτικοί (να ληφθούν διορθωτικά μέτρα με τους κινδύνους).

Ο εσωτερικός έλεγχος δεν είναι ένα γεγονός ή περίπτωση, αλλά μια σειρά δράσεων που διαπερνούν τις δραστηριότητες της οικονομικής μονάδας. Οι δράσεις αυτές συμβαίνουν σε όλες τις λειτουργίες του οργανισμού σε συνεχή βάση. Είναι διάχυτες και εγγενείς στον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση λειτουργεί τον οργανισμό. Ο εσωτερικός έλεγχος είναι, επομένως, διαφορετικός από την άποψη ορισμένων παρατηρητών οι οποίοι τον βλέπουν είτε ως κάτι που προστίθεται στις δραστηριότητες της οικονομικής μονάδας ή ως αναγκαία επιβάρυνση. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι συνυφασμένο με τις δραστηριότητες της οικονομικής οντότητας και είναι πιο αποτελεσματικό όταν είναι χτισμένο στην υποδομή της και είναι ένα αναπόσπαστο μέρος της ουσίας του οργανισμού (Harronet. al., 2010).

Η προσθήκη νέων διαδικασιών ελέγχου που είναι ξεχωριστές από τις υπάρχουσες διαδικασίες προσθέτει κόστος. Με την εστίαση σε υφιστάμενες επιχειρήσεις και τη συμβολή τους στον αποτελεσματικό εσωτερικό έλεγχο και με την ενσωμάτωση των ελέγχων σε βασικές λειτουργικές δραστηριότητες, ένας οργανισμός μπορεί συχνά να αποφύγει τις άσκοπες διαδικασίες και το κόστος (Zhanget. al., 2007).

Ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να αναλύσει τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες του συστήματος εσωτερικού ελέγχου ενός οργανισμού, λαμβάνοντας υπόψη τη διακυβέρνηση του, την οργανωσιακή κουλτούρα, και τις σχετικές απειλές και ευκαιρίες

για βελτίωση που μπορεί να επηρεάσει το κατά πόσον ο οργανισμός είναι σε θέση να επιτύχει τους στόχους του. Η ανάλυση αξιολογεί κατά πόσο η διαχείριση του κινδύνου εντοπίζει τους κινδύνους και τοποθετεί τους ελέγχους για τη διαχείριση των δημοσίων πόρων με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο (Cahill, 2006).

Ο εσωτερικός έλεγχος διενεργείται σε όσους είναι επιφορτισμένοι με τη διακυβέρνηση, όπως το διοικητικό συμβούλιο, η ελεγκτική επιτροπή, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη ή, ενδεχομένως, ένα εξωτερικό όργανο εποπτείας, προκειμένου να εξασφαλίζονται τα κατάλληλα συστήματα εσωτερικού ελέγχου που σχεδιάζονται και υλοποιούνται. Ως εκ τούτου, ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να παρέχει βοήθεια στην επίτευξη των σκοπών και των στόχων, την ενίσχυση των ελέγχων, η βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών και τη συμμόρφωση με τις αρχές. Είναι σημαντικό να διευκρινιστεί ότι, ενώ η ελεγκτική μπορεί να παρέχει βοήθεια για τον εσωτερικό έλεγχο, δεν θα πρέπει να εκτελεί καθήκοντα επιχειρησιακά ή διοικητικά (Zhanget. al., 2007).

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι προσανατολισμένος στην επίτευξη μιας σειράς διακριτών αλλά αλληλένδετων γενικών στόχων. Αυτοί οι γενικοί στόχοι υλοποιούνται μέσω των πολυάριθμων συγκεκριμένων υπο-στόχων, λειτουργιών, διαδικασιών, και δραστηριοτήτων.

Τα μέτρα του εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνουν την ικανότητα του προσωπικού, την ανάθεση καθηκόντων, την απομόνωση της ευθύνης, την πρόσβαση και εξουσιοδότηση, τις συγκρίσεις κ.ά. Διάφορα στοιχεία θα πρέπει να εξεταστούν προσεκτικά προκειμένου να κατανοηθεί ανάλογα ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου (Visser, 2011: 84). Αυτές οι πολιτικές, η διοίκηση, η εύλογη διασφάλιση και οι στόχοι του ελέγχου ονομάζονται τέσσερις πυλώνες του συστήματος ελέγχου. Είναι οι βασικές υποθέσεις στις οποίες έχουν σχεδιαστεί όλα τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου:

**Πολιτικές:** πρόκειται για επισημοποιημένες οδηγίες και διαδικασίες που εκδίδονται για τους εργαζομένους από τη διοίκηση του οργανισμού που περιγράφει λεπτομερώς τον τρόπο με τον οποίο ορισμένες δραστηριότητες πρέπει να εκτελεστούν. Οι πολιτικές αυτές έχουν κυρίως τη μορφή γραπτού εγγράφου ή και χρησιμεύουν ως βάση για τον εσωτερικό έλεγχο.

**Διοίκηση:** Θα πρέπει να δοθεί στη διοίκηση ενός οργανισμού η ευθύνη για την ανάπτυξη, το σχεδιασμό και την εφαρμογή συστημάτων εσωτερικού ελέγχου παρόλο που συχνά αναθέτουν αυτή την ευθύνη σε υπεύθυνο υπάλληλο που πρέπει να τους αναφέρουν, δεδομένου ότι είναι τελικά υπόλογοι για τον εσωτερικό έλεγχο.

**Εύλογη βεβαιότητα:** Ο ορισμός προσπαθεί να υποδείξει ότι υπάρχουν διάφορα στοιχεία που παρεμποδίζουν την αποτελεσματική εφαρμογή ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου και επομένως, την υπόθεση ότι, όταν εφαρμόζεται εσωτερικός έλεγχος, ότι η απάτη και σφάλματα μπορεί να συμβούν είναι ένας μύθος. Το σύστημα προβλέπει μόνο τη διαβεβαίωση ότι θα αποτραπεί η απάτη, η ζημία, η κλοπή ή τα λάθη. Αυτοί οι έμφυτοι περιορισμοί στον εσωτερικό έλεγχο που επιτρέπουν μόνο την εύλογη βεβαιότητα περιλαμβάνουν το ανθρώπινο λάθος (λάθη), την παρεξήγηση, τα εκ προθέσεως σφάλματα και η απάτη, καθώς και οι πτυχές κόστους-οφέλους των ειδικών εσωτερικών ελέγχων.

**Στόχοι ελέγχου:** Αυτοί είναι οι στόχοι που η διοίκηση προτίθεται να επιτύχει μέσω της εφαρμογής ενός αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Αυτοί οι στόχοι είναι οι εξής (Hussey and Al-Nodel, 2008):

- Αξιόπιστες λογιστικές και οικονομικές πληροφορίες που πρέπει να παρέχονται.
- Να διασφαλιστεί η εγκυρότητα όλων των συναλλαγών.
- Η ακρίβεια της καταγραφής των συναλλαγών που πρέπει να διατηρηθούν.

- Πλήρης καταγραφή των συναλλαγών που πρέπει να διασφαλιστούν.
- Τα περιουσιακά στοιχεία του οργανισμού πρέπει να προστατεύονται.
- Προώθηση της αποδοτικότητας.
- Πρέπει να ενθαρρυνθεί η τήρηση των οδηγιών και των εσωτερικών πολιτικών.
- Πρέπει να εξασφαλίζεται η συμμόρφωση με διαδικασίες, νόμους, πολιτικές και κανονισμούς.

Ένα πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου(HussauneyandAl-Nodel, 2008):

- Στοχεύει στην επίτευξη στόχων σε διάφορες κατηγορίες: αναφορά, συμμόρφωση και λειτουργίες.
- Είναι μια συνεχιζόμενη διαδικασία δραστηριοτήτων και καθηκόντων.
- που εκτελούνται από ανθρώπους και όχι μόνο έγγραφα διαδικασιών και πολιτικής.
- έχει τη δυνατότητα να παρέχει απόλυτη διαβεβαίωση στη διοίκηση ενός οργανισμού
- έχει την ικανότητα να προσαρμόζεται στη δομή ενός οργανισμού.

Λειτουργεί ως το πιο πολύτιμο εργαλείο που χρησιμοποιείται για τη διαχείριση των οικονομικών δραστηριοτήτων οποιουδήποτε τμήματος. Η ευθύνη του εσωτερικού ελέγχου είναι να εντοπίσει, να μετριάσει και να διαχειριστεί τους κινδύνους ελέγχου που ενδέχεται να παρεμποδίσουν την επίτευξη των στόχων του Τμήματος για αποτελεσματική και οικονομική διαχείριση των οικονομικών και των σχετικών πόρων. Οι κύριες λειτουργίες που εκτελούνται από τον εσωτερικό έλεγχο καλύπτουν τις ακόλουθες περιοχές (LazaridisandTryfonidis, 2006):

- Διαχείριση αποτελεσματικών και διαφανών μέτρων οικονομικού (εσωτερικού) ελέγχου.
- Διαχείριση του ελέγχου απώλειας.

- 
- Διαχείριση οικονομικών και χρηματοοικονομικών συστημάτων.
- Υποστήριξη με τη διαχείριση της πρόληψης της απάτης.
- Διατήρηση της οικονομικής πληροφόρησης και της διαχείρισης της γνώσης.
- Διατήρηση πλαισίων διακυβέρνησης.
- Διευκόλυνση και συμμετοχή σε επιτροπές, φόρουμ και όργανα εποπτείας.

Τα Πρότυπα έχουν να κάνουν με τους εσωτερικούς ελεγκτές και τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου και ο σκοπός τους έχει ως εξής (NoccoandStulz, 2006):

- Να σκιαγραφήσουν τις βασικές αρχές που αντιπροσωπεύουν την ενδεικνυόμενη πρακτική του εσωτερικού ελέγχου.
- Να παρέχουν ένα γενικό πλαίσιο για να εφαρμοστεί και να προωθηθεί ένα ευρύ φάσμα προστιθέμενης αξίας των υπηρεσιών του εσωτερικού ελέγχου.
- Να εγκαθιδρύσουν τη βάση για να αξιολογηθεί η απόδοση του εσωτερικού ελέγχου.
- Να προωθήσουν τις βελτιωμένες οργανωσιακές διαδικασίες και λειτουργίες.

Τα Πρότυπα διακρίνονται σε τρία μέρη, στα Πρότυπα Χαρακτηριστικών Ιδιοτήτων, στα Πρότυπα Απόδοσης και στα Πρότυπα Εφαρμογής.

### 2.2.2. Εταιρική διακυβέρνηση

Η εταιρική διακυβέρνηση έχει λάβει αυξημένη προσοχή και έλεγχotis τελευταίες δύο δεκαετίες. Η εταιρική διακυβέρνηση ορίζεται ως το σύνολο των λειτουργιών και των ελέγχων ενός οργανισμού (FamaandJensen, 1983) ή ωςγενικό δομημένο σύστημα αρχών (Dey Committee, 1994). Πιο πρόσφατα, ο Roe (2004)ορίζει την εταιρική



διακυβέρνηση ως τις σχέσεις που υπάρχουν στην κορυφή τηςεπιχείρησης: το διοικητικό συμβούλιο, τα διευθυντικά στελέχη και τους μετόχους.

Η εταιρική διακυβέρνηση βασίζεται σε ένα σύνολο χαρακτηριστικών, μεταξύ των οποίων η διασφάλιση της υπευθυνότητας έναντι των μετόχων ή των ενδιαφερομένων μερών. Η εταιρική διακυβέρνηση έχει ως κύριο στόχο την προστασία των ιδιοκτητών κεφαλαίων από τις ευκαιριακές δραστηριότητες διοίκησης (Abdurrouf, 2011). Επιπλέον, η εταιρική διακυβέρνηση προσφέρει στους διευθυντές το δικαίωμα να δημιουργεί αποτελεσματικές αποφάσεις υπέρ των συμφερόντων των μετόχων. Είναι προφανές ότι οι επιχειρήσεις με ανώτερη εταιρική διακυβέρνηση βελτίωσαν τη λειτουργική τους επίδοση (IrinaandNadezhda, 2009).

Η εταιρική διακυβέρνηση αντιπροσωπεύει «το σύστημα με το οποίο είναι οι εταιρείεςκατευθύνονται και ελέγχονται» (Cadbury, 2000:8). Η πτυχή ελέγχου της εταιρικής διακυβέρνησης περιλαμβάνει τις έννοιες της συμμόρφωσης, της λογοδοσίας και της διαφάνεια (MacMillanet.al., 2004).

### 2.3. Χαρακτηριστικά εσωτερικού ελέγχου

Σύμφωνα με τον Koon(στο VisserandErasmus, 2008: 293-294), τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου έχουν ορισμένα χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στη μοναδικότητά τους. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι τα εξής:

- Χρονοδιαγράμματα: Ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να ανιχνεύει πιθανές ή πραγματικές αποκλίσεις έγκαιρα, διασφαλίζοντας ότι η διοίκηση λαμβάνει διορθωτικά μέτρα (Kroon, στο VisserandErasmus, 2008:293-294).
- Οικονομία: Τα συστήματα ελέγχου πρέπει να εκτελούνται κατά τέτοιο τρόπο ώστε το όφελος να είναι μεγαλύτερο από το κόστος εφαρμογής (Visser, 2011:

86). Αν και το σύστημα ελέγχου πρέπει να παρέχει εγγύηση για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, αυτό θα πρέπει να εξασφαλίζει το ελάχιστο κόστος και τις λιγότερο πιθανές ανεπιθύμητες επιπτώσεις.

- Λογοδοσία: Ένας εσωτερικός έλεγχος πρέπει να εξασφαλίζει ότι το προσωπικό είναι υπεύθυνο για τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντά του. Αυτό επιτυγχάνεται εφαρμόζοντας τις καθορισμένες διαδικασίες.
- Τοποθέτηση αρχείων: Πρέπει να εφαρμοστεί το σύστημα εσωτερικού ελέγχου σαφώς ανά πάσα στιγμή. Τα αρχεία πρέπει να τοποθετούνται με ασφάλεια έτσι ώστε να μπορεί να υπάρχει πρόσβαση στο μέλλον.
- Ευελιξία των ελέγχων: Η αλλαγή του περιβάλλοντος εργασίας είναι αναπόφευκτη. Οι εσωτερικοί έλεγχοι σχεδιάζονται κατά προτίμηση για να φιλοξενήσουν αλλαγές χωρίς να απαιτούν αλλαγές, αφού ο έλεγχος αλλάζει τις προσαρμογές διοικητικών και επιχειρησιακών αλλαγών τείνουν να δημιουργούν επιπλέον σύγχυση και, επομένως, δυσχερέστερη τη διαχείριση της αλλαγής (VisserandErasmus, 2008: 294).
- Καταλληλότητα και στρατηγική εστίαση του ελέγχου: Ο σχεδιασμός ενός εσωτερικού ελέγχου πρέπει να είναι τέτοιος ώστε να συμπληρώνει το συλ διοίκησης, το μέγεθος της επιχείρησης και το επίπεδο εμπειρίας των εργαζομένων. Παράλληλα, θα πρέπει να διασφαλιστεί η επίτευξη των αποτελεσμάτων και των στόχων της διοίκησης. Ως εκ τούτου, οι μάνατζερς δεν μπορούν να ελέγξουν τα πάντα και, ως εκ τούτου, είναι σημαντικό ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου στα επικεντρώνεται στα σημεία στρατηγικού ελέγχου (Crous, 1990: 490).
- Ακρίβεια: Είναι ζωτικής σημασίας τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου να παράγουν ακριβή στοιχεία και πληροφορίες για να εξασφαλιστεί ότι θα είναι κατάλληλες οι διορθωτικές ενέργειες που θα ληφθούν. Χωρίς ακριβές σύστημα

εσωτερικού ελέγχου, αξιόπιστες και σχετικές πληροφορίες δε θα είναι διαθέσιμες προκειμένου να ληφθούν αποφάσεις.

- Ολοκλήρωση σχεδιασμού και ελέγχου: Ολοκληρωμένη διαδικασία σχεδιασμού και πρότυπα ελέγχου που εφαρμόζονται και δεν σχετίζονται με τους στόχους της διοίκησης δείχνουν ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου (Crous, 1990:489).
- Προσαρμοστικότητα του συστήματος: Σύμφωνα με τον Crous (1990: 489), διαφορετικές τεχνικές ελέγχου ή τα στάδια ελέγχου πρέπει να χρησιμοποιούνται από το σύστημα ελέγχου ανάλογα με τις διαφορετικές καταστάσεις και διαδικασίες που επικρατούν σε ένα δεδομένο χρονικό διάστημα. Οι διαφορετικές τεχνικές ή διαδικασίες ελέγχου πρέπει, κατά συνέπεια, να χρησιμοποιούνται κατά τη διάρκεια του ελέγχου πριν, του ελέγχου της διεύθυνσης ή του σε ένα εκ των υστέρων του ελέγχου στάδιο.
- Ευκολία: Συστήματα εσωτερικού ελέγχου που είναι δύσκολο να κατανοηθούν μπορεί να οδηγήσουν σε αποφυγή ελέγχου, απογοητευμένους εργαζομένους και περιττά σφάλματα. Οι διευθυντές και οι υπάλληλοι που συμμετέχουν στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου πρέπει, ως εκ τούτου, να κατανοήσουν το σύστημα, διαφορετικά, ένα τέτοιο σύστημα θα έχει μι αμφισβητήσιμη αξία (Crous, 1990: 489).
- Αντικειμενικότητα: Θα πρέπει να είναι ο κύριος στόχος κάθε σχεδιαστή να εξασφαλίσει ότι διατηρείται ένα αντικειμενικό σύστημα ελέγχου (Crous, 1990: 490). Αν και τα αντικειμενικά πρότυπα είναι σημαντικά, οι διευθυντές και οι υπάλληλοι δεν πρέπει να εξετάσουν την ποσοτικοποίησή τους μόνο.

## 2.4. Συστατικά εσωτερικού ελέγχου

Τα πέντε ολοκληρωμένα συστατικά του εσωτερικού ελέγχου είναι τα εξής:

### Περιβάλλον ελέγχου

Αναφέρεται σε μια σειρά πολιτικών και διαδικασιών που πρέπει να ακολουθηθούν στην εφαρμογή εσωτερικών ελέγχων στο εσωτερικό ενός οργανισμού. Το περιβάλλον δημιουργεί ένα πλαίσιο πνεύματος εντός του οποίου ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου μπορεί να λειτουργήσει σε όλα τα επίπεδα. Αυτό συνεπάγεται ακεραιότητα, ηθικές αξίες και την αρμοδιότητα και την κατεύθυνση του υπόλογου. Η ανώτερη διοίκηση μαζί με τον υπόλογο (επικεφαλής του τμήματος) καθορίζουν τον τρόπο σε σχέση με το ρόλο του εσωτερικού ελέγχου.

### Αξιολόγηση κινδύνου

Κάθε οργανισμός αντιμετωπίζει ποικίλους κινδύνους από εξωτερικές και εσωτερικές πηγές. Ο κίνδυνος ορίζεται ως η πιθανότητα να συμβεί ένα γεγονός και να επηρεάσει αρνητικά την επίτευξη στόχων. Η εκτίμηση κινδύνου περιλαμβάνει μια δυναμική και επαναληπτική διαδικασία για τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των κινδύνων για την επίτευξη των στόχων. Κίνδυνοι για την επίτευξη αυτών των στόχων από ολόκληρο τον οργανισμό θεωρούνται σε σχέση με τις καθορισμένες ανοχές κινδύνου. Έτσι, η εκτίμηση κινδύνου αποτελεί τη βάση για τον καθορισμό του τρόπου διαχείρισης των κινδύνων. Προϋπόθεση για την αξιολόγηση του κινδύνου είναι η καθιέρωση στόχων που συνδέονται με τα διαφορετικά επίπεδα του οργανισμού. Η διοίκηση καθορίζει στόχους με κατηγορίες σχετικά με τις λειτουργίες, την υποβολή εκθέσεων και τη συμμόρφωση με επαρκή σαφήνεια για να είναι σε θέση να προσδιορίσει και να αναλύσει τους κινδύνους γι' αυτούς τους στόχους. Θεωρεί επίσης την καταλληλότητα των στόχων για τον οργανισμό.

Η εκτίμηση κινδύνου απαιτεί επίσης από τη διοίκηση να εξετάσει τον αντίκτυπο που μπορεί να έχουν οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον και στο επιχειρηματικό μοντέλο που μπορεί να καταστήσουν αναγκαίο τον εσωτερικό έλεγχο. Οι αξιολογήσεις κινδύνου είναι υποχρεωτικές και πρέπει να εκτελούνται από όλους τους υπόλογους. Η αξιολόγηση των κινδύνων διεξάγεται για να είναι δυνατή η διαχείριση του κινδύνου για τον διαχειριστή κινδύνου ή για οποιονδήποτε άλλο πρόσωπο που έχει ανατεθεί να εκτελέσει τη λειτουργία αυτή. Τα στοιχεία της διαχείρισης κινδύνου περιλαμβάνουν (DeZwaanet. al., 2011):

- Αξιολόγηση των κινδύνων που συνδέονται με τις λειτουργίες του τμήματος.
- Η λήψη απόφασης σχετικά με το αποδεκτό επίπεδο απώλειας ή βαθμό αποτυχίας.
- Η λήψη απόφασης σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης και ελαχιστοποίησης του κινδύνου.
- Αξιολόγηση, παρακολούθηση και υποβολή εκθέσεων σε τακτική βάση.

### **Δραστηριότητες ελέγχου**

Ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει ορισμένες δραστηριότητες ελέγχου, συμπεριλαμβανομένων πολιτικών και διαδικασιών όσον αφορά την έγκριση, την επαλήθευση, την αναθεώρηση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, τη διασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων και τον διαχωρισμό των καθηκόντων (VisserandErasmus, 2008: 292). Πρόκειται για τις δράσεις που θεσπίζονται μέσω πολιτικών και διαδικασιών που συμβάλλουν στην εξασφάλιση ότι οι οδηγίες της διοίκησης θα μετριάσουν τους κινδύνους της επίτευξης των στόχων. Εκτελούνται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού και σε διάφορα στάδια των επιχειρηματικών

διαδικασιών. Διαχωρισμός των καθηκόντων ενσωματώνονται κατά κανόνα στην επιλογή και την ανάπτυξη δραστηριοτήτων ελέγχου. Όπου ο διαχωρισμός των καθηκόντων δεν είναι πρακτικός, η διοίκηση επιλέγει και να αναπτύσσει εναλλακτικές δραστηριότητες ελέγχου (Fadzilet. al., 2005).

### **Πληροφορία και επικοινωνία**

Είναι τα πιο αποτελεσματικά εργαλεία που πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την εκτέλεση όλων των ευθυνών του εσωτερικού έλεγχος. Διαφορετικές πηγές παρέχουν στη διοίκηση πληροφορίες για την καθοδήγηση άλλων στοιχείων. Μια συνεχής επικοινωνία παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες και δίνει οδηγίες για το τι πρέπει να γίνει. Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν ενδογενή επικοινωνία για να μοιράζονται οι πληροφορίες σε όλους τους υπαλλήλους, ενώ η εξωγενής επικοινωνία ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των εξωτερικών ενδιαφερομένων με την παροχή πληροφοριών (Fadzilet. al., 2005).

### **Παρακολούθηση**

Όλα τα ζητήματα που αφορούν τους εσωτερικούς ελέγχους πρέπει να αξιολογούνται και να παρακολουθούνται. Πρέπει να είναι η συνεχής παρακολούθηση των διαδικασιών και των συστημάτων. Είναι μέσω της διαδικασίας παρακολούθησης που γίνεται η αξιολόγηση της ποιότητας της εκτέλεσης του συστήματος. Η διαδικασία παρακολούθησης συνεπάγεται συνεχή εποπτεία, συμπεριλαμβανομένων των άλλων ενεργειών που αναλαμβάνει το προσωπικό κατά την άσκηση των καθηκόντων του (Fadzilet. al., 2005).

Η συχνότητα και η εμβέλεια της αξιολόγησης εξαρτώνται από την εκτίμηση κινδύνου και τις διαδικασίες παρακολούθησης. Μόλις έχουν υπάρξει προκλήσεις στο σύστημα ελέγχου πρέπει να γνωστοποιούνται στο ανώτερο προσωπικό. Το εύρος της αξιολόγησης που πραγματοποιείται περιοδικά ποικίλλει και εξαρτάται από τους κινδύνους που έχουν εκτιμηθεί (Fadzilet. al., 2005).

## **2.5. Λειτουργικά μέσα εσωτερικού ελέγχου**

Υπάρχουν ορισμένα μέσα που υπάρχουν σύμφωνα με τα οποία οι μάνατζερς μπορούν να εξασφαλίσουν ότι εφαρμόζεται ο εσωτερικός έλεγχος (VisserandErasmus, 2008: 289). Σύμφωνα με το Sawyer (στο VisserandErasmus, 2008: 288), αυτά τα μέσα εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνουν την οργανωσιακή δομή, τις υφιστάμενες πολιτικές, τις διοικητικές και λειτουργικές διαδικασίες, τα θέματα προσωπικού, τη λογιστική, τον προϋπολογισμό, την υποβολή εκθέσεων, την εσωτερική αναθεώρηση και το στρατηγικό σχεδιασμό, καθώς και τον εσωτερικό έλεγχο.

### **Οργανωσιακή δομή**

Στο πλαίσιο ενός οργανισμού, μια οργανωσιακή δομή αναφέρεται στην προγραμματισμένη διάρθρωση των ρόλων και των ευθυνών που έχουν ανατεθεί σε διαφορετικούς λειτουργούς σε διάφορα επίπεδα, οι οποίοι υποτίθεται ότι συμβάλλουν και διασφαλίζουν ότι οι εσωτερικοί έλεγχοι εφαρμόζονται και διατηρούνται εντός του οργανισμού. Η οργανωσιακή δομή υποδεικνύει και δείχνει τα επίπεδα λογοδοσίας και τις ιεραρχίες σε έναν οργανισμό (DioneandTriki, 2005).

## **2.6. Προσόντα του εσωτερικού ελεγκτή**

Οι υπηρεσίες διασφάλισης που παρέχονται από τους ελεγκτές αναδεικνύουν την αξία και την αξιοπιστία τους από τις θεμελιώδεις παραδοχές της ανεξαρτησίας του νου και την ανεξαρτησία στην εμφάνιση. Δεν αποτελεί έκπληξη, ότι ένα μεγάλο σώμα της έρευνας εξέτασε την ανεξαρτησία των ελεγκτών και την αντικειμενικότητα, αλλά αυτό έγινε κατά κύριο λόγο στο πλαίσιο του εξωτερικού ελέγχου. Τα τελευταία χρόνια, υπήρξε αυξημένο ενδιαφέρον για θέματα που σχετίζονται με την ανεξαρτησία και την αντικειμενικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Το κίνητρο για αυτή την ανάπτυξη στον τομέα της έρευνας σχετίζεται με την εξέλιξη και την επέκταση του ρόλου του εσωτερικού ελέγχου ως βασικό μηχανισμό εταιρικής διακυβέρνησης, καθώς και μια εσωτερική υπηρεσία παροχής συμβουλών. Σε αυτό το πλαίσιο, οι εσωτερικοί ελεγκτές βρίσκονται σε μια μοναδική κατάσταση ως φορείς παροχής τόσο ασφαλιστικών υπηρεσιών εντός του οργανισμού όσο και συμβουλευτικών υπηρεσιών σε διευθυντικά στελέχη. Αυτός ο διπλός ρόλος έχει προκαλέσει σημαντική συζήτηση, δεδομένου ότι έχει τη δυνατότητα να τοποθετήσει τον εσωτερικό ελεγκτή σε μια κατάσταση σύγκρουσης. Επιπλέον, ως οι εργαζόμενοι του οργανισμού, η ικανότητα των εσωτερικών ελεγκτών να ασκήσουν αληθινή αντικειμενικότητα έχει επίσης αμφισβητηθεί (Dione and Triki, 2005).

Μέχρι σήμερα, έχει υπάρξει περιορισμένος αριθμός αξιολογήσεων της βιβλιογραφίας του εσωτερικού ελέγχου. Οι Fama και French (2006) παρέχουν μια εκτενή ανασκόπηση της έρευνας σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση και τις επιπτώσεις της στην ποιότητα της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης. Οι συγγραφείς εισάγουν την έννοια του ψηφιδωτού της εταιρικής διακυβέρνησης, το οποίο περιλαμβάνει τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ του διοικητικού συμβουλίου και της επιτροπής ελέγχου, της διοίκησης, του εξωτερικού ελέγχου και του εσωτερικού ελέγχου.



Το βασικό προσόν, το οποίο είναι απαραίτητο για έναν εσωτερικό ελεγκτή εξαρτάται από την απόφαση του εργοδότη. Μερικές φορές, οι εσωτερικοί ελεγκτές χαρακτηρίζονται ως ειδικοί μηχανικοί, μηχανικοί παραγωγής, τα πρόσωπα των πωλήσεων, της διαχείρισης του προσωπικού και τους λογιστές, έτσι ώστε να έχουν τις σχετικές γνώσεις και την εμπειρία των λειτουργιών της εταιρίας. Οι Porter και Gowthorpe (2004) περιγράφουν ότι τα υψηλά προσόντα των εσωτερικών ελεγκτών μπορεί να είναι μια εξαιρετική μέθοδος για να μειωθεί το χάσμα απόδοσης της επιχείρησης. Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να χρειάζονται υψηλή εκπαίδευση ώστε να κατανοήσουν την ευθύνη σύμφωνα με το εταιρικό δίκαιο και να εκτελέσουν τα πρότυπα εργασίας.

Ο Harrington (2004) εξήγησε ότι ένας εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει κατά προτίμηση να διαθέτει λογιστικό υπόβαθρο και κατανόηση του εσωτερικού ελέγχου, λόγω της συμμετοχής του στην αξιολόγηση των οικονομικών εκθέσεων. Οι εσωτερικοί ελεγκτές σε μια εταιρεία αποτελούνται από εμπειρογνώμονες που έχουν ευρύ φάσμα δεξιοτήτων και γνώσεων. Η τεχνογνωσία και το υπόβαθρο της τεχνολογίας των πληροφοριών είναι επίσης απαραίτητα για την επιχείρηση. Οι Zhangetal., (2007) περιγράφουν ότι απαιτείται λογιστικό και οικονομικό υπόβαθρο για τους εσωτερικούς ελεγκτές. Επιπλέον, οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις προτείνουν οικονομικούς εμπειρογνώμονες για το διοικητικό συμβούλιο της επιτροπής ελέγχου, μεγαλύτερη ελεγκτική επιτροπή οικονομικών εμπειρογνομένων που έχουν μικρότερους περιορισμούς εσωτερικού ελέγχου.

## **2.7. Ρόλος και ευθύνη του εσωτερικού ελεγκτή**

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να παρέχουν αντικειμενικές γνώμες, πληροφορίες, υποστήριξη και εκπαίδευση στην επιτροπή ελέγχου και στην επιτροπή ελέγχου,

αφετέρου πρέπει να παρέχει επικύρωση και εποπτεία στους εσωτερικούς ελεγκτές. Είναι η αρμοδιότητα του εσωτερικού ελεγκτή να συνεχίσει την επαγγελματική του εξέλιξη προκειμένου να διασφαλιστεί ότι η επιτροπή ελέγχου είναι κατάλληλα ενημερωμένη σχετικά με τις διαδικασίες διαχείρισης, ελέγχου και διακυβέρνησης του οργανισμού. Ο επικεφαλής του ελεγκτικού γραφείου θα πρέπει επίσης να διασφαλίσει την τακτική ποιότητα των ελέγχων αξιοπιστίας που διεξάγονται για να διασφαλιστεί ο εσωτερικός έλεγχος και οι υπηρεσίες της δραστηριότητας πρέπει να τηρούν τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Πρακτική του Εσωτερικού Ελέγχου (Harrington, 2004).

Ο ρόλος της δραστηριότητας εσωτερικού ελέγχου αντικατοπτρίζεται στον ακόλουθο ορισμό του εσωτερικού ελέγχου: «εσωτερικός έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη, αντικειμενική διασφάλιση και συμβουλευτική δραστηριότητα σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Βοηθά έναν οργανισμό επιτυγχάνει τους στόχους της, φέρνοντας μια συστηματική, πειθαρχημένη προσέγγιση για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης κινδύνων, του ελέγχου και της διακυβέρνησης.

Ως εκ τούτου, είναι ένας συνδυασμός της αποτελεσματικότητας της επιτροπής ελέγχου, την τακτική επικοινωνία και την κατάρτιση και την υποστήριξη της προστιθέμενης αξίας μιας ισχυρής εσωτερικής δραστηριότητας, η οποία βοηθά την επιτροπή ελέγχου να επιτύχει τους στόχους της όσον αφορά την ευθύνη εποπτείας τους (Tackett. al., 2006).

Ο ρόλος και η ευθύνη των εσωτερικών ελεγκτών εντός ενός οργανισμού είναι (Pikeet. al., 2016):

- Συμμετοχή στην συντονιστική επιτροπή του έργου, παροχή συμβουλών και συστάσεων προς την ομάδα του έργου και παρακολούθηση της προόδου και κατεύθυνση του έργου.

- Λειτουργεί ως διαμεσολαβητής μεταξύ του εξωτερικού ελεγκτή και της διοίκησης.
- Παρέχει την υπάρχουσα τεκμηρίωση εσωτερικού ελέγχου για τις διαδικασίες στο πλαίσιο του πεδίου εφαρμογής.
- Συμβουλές διοίκησης σχετικά με τις βέλτιστες πρακτικές - πρότυπα τεκμηρίωσης, εργαλεία και στρατηγικές δοκιμής.
- Παρέχει στους ιδιοκτήτες διεργασιών και στη διοίκηση την κατάρτιση σχετικά με το έργο, τον κίνδυνο και ευαισθητοποίηση στον έλεγχο.
- Εκτελεί μια αξιολόγηση ποιότητας της διαδικασίας και ελέγχους-κλειδιά πριν τη μεταβίβαση στον εξωτερικό ελεγκτή.
- Συμβουλές διοίκησης σχετικά με το σχεδιασμό, το εύρος και τη συχνότητα των ελέγχων που πρέπει να εκτελεστούν.
- Να είναι ανεξάρτητος εκτιμητής για τις δοκιμές και την αξιολόγηση των διαδικασιών διοίκησης.
- Συντελεί στον εντοπισμό κενών ελέγχου και την αναθεώρηση των σχεδίων διοίκησης διορθώνοντας αυτά τα κενά.
- Εκτελεί ανασκοπήσεις παρακολούθησης για να εξακριβώσει αν έχουν υπάρξει κενά ελέγχου για την κατάλληλη αντιμετώπιση.
- Συντονίζει συζητήσεις μεταξύ της διοίκησης και του εξωτερικού ελεγκτή όσον αφορά το πεδίο εφαρμογής και τα σχέδια των ελέγχων.
- Συμμετέχει σε επιτροπές γνωστοποίησης για να διασφαλίσει ότι τα αποτελέσματα των συνεχιζόμενων δραστηριοτήτων εσωτερικού ελέγχου και άλλες δραστηριότητες εξέτασης, όπως οι εξωτερικές κανονιστικές εξετάσεις, υποβάλλονται στην επιτροπή για γνωστοποίησης.
- Βοηθά να διασφαλιστεί ότι οι εταιρικές πρωτοβουλίες είναι καλά διαχειριζόμενες και έχουν ένα θετικό αντίκτυπο στον οργανισμό.

- Παρέχει διαβεβαίωση στα ανώτερα διοικητικά στελέχη, την επιτροπή ελέγχου, το διοικητικό συμβούλιο και άλλους ενδιαφερόμενους.
- Χρησιμοποιεί μια προσέγγιση με βάση τον κίνδυνο κατά τον προγραμματισμό των πολλών δυνατών δραστηριοτήτων σχετικά με τους ελέγχους των σχεδίων και να συμμετέχουν καθόλη τη διάρκεια του έργου - όχι μόνο στους ελέγχους μετά την εκτέλεση.

## 2.8. Εσωτερικός έλεγχος ως μηχανισμός

Η προσθήκη αξίας στον οργανισμό μπορεί να δοθεί από τους εσωτερικούς ελεγκτές. Ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να παίζει ένα ζωτικό ρόλο στην παρακολούθηση του προφίλ κινδύνου μιας επιχείρησης. Επιπλέον, θα πρέπει να προσδιορίσει περιοχές, προκειμένου να βελτιωθούν οι διαδικασίες διαχείρισης των κινδύνων. Ένας εσωτερικός έλεγχος μπορεί να είναι χρήσιμος στον οργανισμό για τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των κινδύνων (Arenset. al., 2012).

Η διοίκηση και οι διευθυντές ενός οργανισμού εγκρίνουν τη διαδικασία εσωτερικού ελέγχου. Αυτή η διαδικασία δίνει βεβαιότητα σχετικά με την επίτευξη των στόχων της οικονομικής οντότητας όσον αφορά την χρηματοοικονομική πληροφόρηση, τη λειτουργία και τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς. Τα εξωτερικά ελεγκτικά πρότυπα δείχνουν ότι το περιβάλλον ελέγχου μπορεί να ενισχυθεί με τη χρήση της αποτελεσματικής λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου από:

- Την επανεξέταση της δομής εσωτερικού ελέγχου μιας επιχείρησης,
- Εκ μέρους της διοίκησης, η παρακολούθηση διαφορετικών λειτουργιών σχετικά με το σύστημα πληροφοριών και διαδικασιών ελέγχου.

Ο Azimah (2012) περιγράφει ότι ο εσωτερικός λογιστικός έλεγχος θα πρέπει να είναι ένας στόχος καθήκοντος και ότι μπορεί να θέσει σε κίνδυνο μερικές φορές τη γραμμή αναφοράς. Ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να έχει ανεξάρτητο ρόλο και πρέπει να αντιμετωπίζεται μακροπρόθεσμα από τους εσωτερικούς ελεγκτές.

### 2.8.1 Εσωτερικός έλεγχος ως μηχανισμός διαχείρισης κινδύνων

Η διαχείριση των κινδύνων έχει τέσσερις βασικές φάσεις εφαρμογής: τον προσδιορισμό του κινδύνου, την εκτίμηση του κινδύνου, την ιεράρχηση των κινδύνων και τον προγραμματισμό της αντίδρασης, εκτός από την τελευταία φάση παρακολούθησης. Σύμφωνα με την προσέγγιση των προτύπων κινδύνου, η φάση παρακολούθησης θα πρέπει να βασίζεται στον εσωτερικό έλεγχο. Επιπλέον, ορισμένοι τυποποιημένοι οργανισμοί τονίζουν σαφώς τη σημασία τη επίτευξης ανεξάρτητης και αντικειμενικής διασφάλισης όσον αφορά την παρακολούθηση των δραστηριοτήτων διαχείρισης κινδύνου και να διασφαλίσει ότι οι διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου πρέπει να συμμορφώνονται με αυτό.

Οι MacKay και Moeller (1997) δηλώνουν ότι υπάρχει ένας ξεχωριστός ρόλος για τους εσωτερικούς ελεγκτές και τις λειτουργίες διαχείρισης κινδύνων. Επιπλέον, περιορίζουν το ρόλο του εσωτερικού ελέγχου παρέχοντας στην ανώτατη διεύθυνση ανεξάρτητη διαβεβαίωση όσον αφορά την αποτελεσματικότητα της διοίκησης του κινδύνου, εξασφαλίζοντας την αποτελεσματικότητα των ελέγχων, τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου, τη διαχείριση των βασικών κινδύνων και την αξιοπιστία, εκτός από την καταλληλότητα της εκτίμησης και της αναφοράς των κινδύνων και των ελέγχων. Συγκεκριμένα, η επίτευξη της ανεξαρτησίας και της αντικειμενικότητας σε αυτές τις δραστηριότητες επιδιώκει διαχωρισμό των ρόλων μεταξύ της διαχείρισης κινδύνου και του εσωτερικού ελέγχου (Brennan et al., 2008).

Οι Sawyeret. al. (2003) δήλωσαν ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές βοηθούν στη διοίκηση και πρέπει πάντα να θυμούνται ότι δεν είναι μάνατζερς. Συγκεκριμένα, ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στις δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνων σε τμήματα επιβεβαιώνουν ότι ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει επίσης να αξιολογεί την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης κινδύνου καθώς επιδοτεί τη διαδικασία διαχείρισης του.

Αναφορικά με τους βασικούς ρόλους του εσωτερικού ελεγκτή αναφορικά με τη διαχείριση κινδύνων είναι:

- Διαβεβαίωση σε διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων.
- Διαβεβαίωση ότι οι κίνδυνοι αξιολογούνται σωστά.
- Αξιολόγηση διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου.
- Αξιολόγηση της αναφοράς των κινδύνων.
- Θεμιτός εσωτερικός έλεγχος.

Αναφορικά με τους βασικούς ρόλους του εσωτερικού ελεγκτή σχετικά με την επανεξέταση των βασικών κινδύνων είναι:

- Διασφάλισης που διευκολύνουν τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των κινδύνων.
- Διαχείριση της καθοδήγησης κατά την αντιμετώπιση κινδύνων.
- Συντονισμός των δραστηριοτήτων της διαχείρισης κινδύνων.
- Εδραίωση της αναφοράς των κινδύνων.
- Διατήρηση και ανάπτυξη του πλαισίου διαχείρισης κινδύνων.
- Προώθηση της δημιουργίας μηχανισμού διαχείρισης κινδύνων.
- Ανάπτυξη στρατηγικής διαχείρισης κινδύνων για έγκριση από το διοικητικό συμβούλιο.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου όσον αφορά τη διαχείριση κινδύνων επικεντρώνονται στις υπηρεσίες διασφάλισης, αλλά θα μπορούσαν επίσης να βοηθήσουν στη διαβούλευση με τις υπηρεσίες.

Οι συμβουλευτικές υπηρεσίες που παράγονται από τον εσωτερικό έλεγχο έχουν θετικές και αρνητικές πλευρές. Όσον αφορά τις θετικές, μπορεί να προσθέσουν αξία στον οργανισμό, να βελτιώσουν τις σχέσεις μεταξύ διοίκησης και προσωπικού και να αυξήσουν τις ευκαιρίες σταδιοδρομίας για τους ελεγκτές. Από την άλλη πλευρά, η αρνητική πλευρά είναι ότι οι ελεγκτές χάνουν την αντικειμενικότητά τους, βλάπτουν τη φήμη των λειτουργιών τους σε περίπτωση αποτυχίας του έργου που ελέγχουν αγνοώντας την ευθύνη αξιοπιστίας, εκτός από τις υπερβάσεις του κόστους και των χρόνων (SpiraandPage, 2003).

Επιπλέον, οι Sawyeret. al. (2003) ανέφεραν ότι ένα από τα μέσα εσωτερικού ελέγχου ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι η υπευθυνότητα, η οποία είναι σημαντική μετά την ολοκλήρωση των καθηκόντων και ανακαλύπτεται ένα σφάλμα που βοηθά στον προσδιορισμό της ευθύνης των ανθρώπων. Στην περίπτωση αυτή, η αντικειμενικότητα των εσωτερικών ελεγκτών θα επηρεάζεται αρνητικά κατά τη συγκέντρωση μεταξύ των υπηρεσιών διασφάλισης και παροχής συμβουλών.

Στην περίπτωση που ο εσωτερικός έλεγχος εμπλέκεται σε κάποια δραστηριότητα διαχείρισης κινδύνου, οι εσωτερικοί ελεγκτές δεν πρέπει να παρέχουν διαβεβαιώσεις σχετικά με τις ευθύνες τους όσον αφορά τη διαχείριση κινδύνων και να συμμορφώνονται με τα πρότυπα και τον Κώδικα Δεοντολογίας που καλύπτει την παρούσα υπόθεση. Ωστόσο, οι Brodyet. al. (2000) υποστήριξε ότι η συγκέντρωση μεταξύ συμβουλευτικών ρόλων και ρόλων διασφάλισης οδηγεί σε εγγενή κίνδυνο, διότι έχει ως αποτέλεσμα μια σύγκρουση στους ρόλους του εσωτερικού ελέγχου.

Κατά συνέπεια, η αντικειμενικότητα ενός προσώπου που δίνει τη διαβεβαίωση μπορεί να επηρεαστεί από επτά ατομικές απειλές, οι οποίες είναι η αυτοανασκόπηση,

η κοινωνική πίεση, το οικονομικό ενδιαφέρον, η προσωπική σχέση, η εξοικείωση, η πολιτισμική, η φυλετική και η μεροληψία του φύλου και τέλος η απειλή των γνωστικών προκαταλήψεων (Mutchler, 2003, Brodyet.al., 2000). Έτσι, ο Mutchler (2003) ισχυρίστηκε ότι αυτές θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν μέσα σε μια προσέγγιση φιλτραρίσματος, εξετάζοντας παράγοντες μετριασμού με αντικειμενικά εργαλεία διαχείρισης για την επίτευξη αποτελεσματικών δραστηριοτήτων εσωτερικού ελέγχου. Ωστόσο, οι Saweret. al. (2003) επιβεβαίωσαν ότι δεν ήταν δυνατή η διαχείριση αυτών των απειλών και δήλωσαν ότι είναι δύσκολο να επιτευχθεί η κατάσταση όπου οι ελεγκτές είναι απαλλαγμένοι από τις υποχρεώσεις τροποποίησης της σημαντικής επίπτωσης ενός αναφερόμενου γεγονότος. Επιπλέον, οι Ahlawatet. al. (2004) απέδειξαν εμπειρικά ότι η κρίση των ελεγκτών επηρεάζεται σημαντικά όταν αναλαμβάνουν το ρόλο του δικηγόρου εργοδότη / πελάτη.

Επιπλέον, οι Fraser και Henry (2007) δήλωσαν ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές ενδέχεται να μην έχουν την απαιτούμενη εμπειρογνωμοσύνη για τη διαχείριση των κινδύνων και να δίνουν λανθασμένες εκτιμήσεις, επειδή δεν έχουν τη βαθιά κατανόηση για τη διαχείριση των κινδύνων. Αυτό μπορεί να εκθέσει τον οργανισμό σε αδυναμίες στη διαδικασία διαχείρισης κινδύνου, οι οποίες θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε εμφάνιση απρόβλεπτων κινδύνων. Ένα άλλο κρίσιμο σημείο που μπορεί να αντιμετωπίσουν οι εσωτερικοί ελεγκτές όταν αναλαμβάνουν καθήκοντα διαχείρισης κινδύνου είναι η επαγγελματική σύγκρουση και ανάπτυξη, που θα τους κάνουν να ανταγωνίζονται για τον έλεγχο των πληροφοριών.

### 2.8.2 Εσωτερικός έλεγχος ως μηχανισμός ελέγχου

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι ένα σημαντικό εργαλείο διοίκησης και περιλαμβάνει όλες τις μεθόδους και διαδικασίες που υιοθετεί η διοίκηση ενός οργανισμού για να



βοηθήσει στην επίτευξη των στόχων της διοίκησης και της διασφάλισης της εύρυθμης και αποτελεσματικής διεξαγωγής των δραστηριοτήτων της, συμπεριλαμβανομένης της τήρησης των κανόνων, τη διασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων, την πρόληψη και την ανίχνευση απάτης και σφάλματος, την ακρίβεια και την πληρότητα των λογιστικών βιβλίων και την έγκαιρη προετοιμασία αξιόπιστων οικονομικών πληροφοριών.

Είναι ευθύνη της διοίκησης να καθιερώσει ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου για τον έλεγχο και τη διαφύλαξη των πόρων ενός οργανισμού. Αυτή η ευθύνη της διοίκησης περιλαμβάνεται στη συνολική διαδικασία διοίκησης και συνεπάγεται σχεδιασμό, οργάνωση, καθοδήγηση και έλεγχο. Παρά το γεγονός ότι αυτές οι λειτουργίες της διοίκησης μπορούν να προσδιοριστούν με σαφήνεια, δεν μπορούν να διαχωριστούν μεταξύ τους. Η ευθύνη και η εμπλοκή της διοίκησης στον εσωτερικό έλεγχο, συνεπώς, δεν πρέπει να τονίζονται υπερβολικά, καθώς ολόκληρη η διαδικασία διοίκησης περιστρέφεται γύρω από αυτή. Κάθε υπάλληλος που λειτουργεί σύμφωνα με ορισμένες διαδικασίες ή οδηγίες πρέπει επίσης να συμβάλλει στη λειτουργία τους με την τήρηση των ελέγχων.

### 2.8.3 Εσωτερικός έλεγχος ως μηχανισμός εταιρικής διακυβέρνησης

Στο πλαίσιο των μηχανισμών εταιρικής διακυβέρνησης, το διοικητικό συμβούλιο και η επιτροπή ελέγχου διαδραματίζουν ένα σημαντικό ρόλο στη διαδικασία παρακολούθησης καθώς και στον ρόλο υποβολής εκθέσεων στις επιχειρήσεις.

Τα τελευταία χρόνια, η εταιρική διακυβέρνηση έχει γίνει μια βασική εστίαση στην πράξη και την ακαδημαϊκή βιβλιογραφία ως άμεσο αποτέλεσμα πολύ δημοσιευμένων περιπτώσεων εταιρικών παραπτωμάτων και κατάρρευσης επιχειρήσεων. Επιπλέον, οι αποτυχίες στις πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης έχουν συνδεθεί με την πρόσφατη παγκόσμια οικονομική κρίση. Υπάρχει επίσης μια αυξανόμενη συνειδητοποίηση ότι η

καλή εταιρική διακυβέρνηση μπορεί να βοηθήσει στην αποφυγή προβλημάτων και μπορεί να προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα. Έτσι, η εταιρική διακυβέρνηση εξακολουθεί να είναι ένα συναρπαστικό ερώτημα εξέτασης.

Η εταιρική διακυβέρνηση έχει οριστεί ως ένας τρόπος με τον οποίο οι εταιρείες κατευθύνονται και ελέγχονται. Αναγνωρίζεται ότι η καλή εταιρική διακυβέρνηση δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς εσωτερικό έλεγχο. Αυτό οδηγεί στην εξέταση το ρόλου του εσωτερικού ελέγχου στην εταιρική διακυβέρνηση.

Οι ερευνητές καθορίζουν την έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης με διαφορετικούς τρόπους ανάλογα με την προοπτική τους. Σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) (2004), η εταιρική διακυβέρνηση είναι οι κανόνες και οι πρακτικές που διέπουν τη σχέση μεταξύ των μάνατζερς και των μετόχων της επιχείρησης, καθώς και τα ενδιαφερόμενα μέρη, όπως οι εργαζόμενοι και οι πιστωτές. Συμβάλλει στην ανάπτυξη και τη χρηματοοικονομική σταθερότητα με την ενίσχυση της εμπιστοσύνης της αγοράς, την ακεραιότητα της χρηματοπιστωτικής αγοράς και την οικονομική αποτελεσματικότητα. Ο Afify (2009) ορίζει την εταιρική διακυβέρνηση ως κατανομή προνομίων και ευθυνών μεταξύ πολλών εκτελεστών που συμμετέχουν στον εταιρικό οργανισμό. Η επιτροπή Cadbury, με τη σειρά της, δήλωσε ότι η εταιρική διακυβέρνηση αναφέρεται στο σύστημα με το οποίο κατευθύνονται και ελέγχονται οι εταιρείες (Cadbury, 1992). Επίσης, οι CheHaatet. al. (2008) καθόρισαν την εταιρική διακυβέρνηση ως σχέση μεταξύ των διαφόρων συμμετεχόντων στον προσδιορισμό της κατεύθυνσης και των επιδόσεων των εταιρειών.

Οι αποτυχίες στις πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης έχουν συνδεθεί με την πρόσφατη παγκόσμια οικονομική κρίση. Έτσι, υπάρχει μια αυξανόμενη συνειδητοποίηση ότι η καλή εταιρική διακυβέρνηση μπορεί να βοηθήσει στην αποφυγή προβλημάτων και μπορεί να προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα. Βασικός λόγος για το ενδιαφέρον για την εταιρική διακυβέρνηση και πολλές από τις τρέχουσες

συνταγές για την καλύτερη πρακτική είναι ότι είναι απαραίτητες για μια αποτελεσματική αγορά και τη διευκόλυνση της οικονομικής ανάπτυξης (Branson, 2010). Η καλή εταιρική διακυβέρνηση μεγιστοποιεί την κερδοφορία και μακροπρόθεσμα τη αξία της επιχείρησης για τους μετόχους. Εμπειρικές μελέτες δείχνουν ότι οι διεθνείς επενδυτές πλέον συνειδητοποιούν καλύτερα τη σημασία των πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης σχετικά με τις οικονομικές επιδόσεις των εταιρειών και ενώ υιοθετούν επενδυτικές αποφάσεις, οι διεθνείς επενδυτές πιστεύουν ότι αυτό το ζήτημα φέρει περισσότερα σημασία για τις χώρες που χρήζουν μεταρρυθμίσεων (Pickett, 2006).

Υπάρχουν τέσσερις βασικοί πυλώνες εταιρικής διακυβέρνησης που περιλαμβάνουν:

**Λογοδοσία:** Οι διευθυντές που λαμβάνουν αποφάσεις και αναλαμβάνουν δράση πρέπει να λογοδοτούν για τις αποφάσεις τους και τις δράσεις προς τα ενδιαφερόμενα μέρη. Πρέπει να υπάρχουν μηχανισμοί για την εξασφάλιση λογοδοσίας.

**Δικαιοσύνη:** Όλοι οι ενδιαφερόμενοι πρέπει να λαμβάνουν ίση και αμερόληπτη εκτίμηση από τους διευθυντές και τη διοίκηση. Τα δικαιώματα διαφόρων ομάδων πρέπει να αναγνωρίζονται και να αποτιμώνται.

**Ευθύνη:** Οι διευθυντές πρέπει να εκτελούν τα καθήκοντά τους με ειλικρίνεια και ακεραιότητα. Η υπεύθυνη διοίκηση, όταν είναι απαραίτητο, να θέσει σε εφαρμογή αυτό που θα χρειαζόταν για να θέσει τον οργανισμό στην σωστή πορεία.

**Διαφάνεια:** Αυτό είναι ένα μέτρο για το πόσο καλή διοίκηση θέτει στη διάθεση των απαραίτητων πληροφοριών με έναν ανοικτό, ακριβή και έγκαιρο τρόπο.

Η καλή εταιρική διακυβέρνηση δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς εσωτερικό έλεγχο. Αυτό οδηγεί στην εξέταση του ρόλου του εσωτερικού ελέγχου στην εταιρική διακυβέρνηση. Ο εσωτερικός έλεγχος είναι η διαδικασία που εφαρμόζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο και τους μανάτζερς για να παράσχει εύλογη βεβαιότητα ότι επιτυγχάνονται

οι ακόλουθοι στόχοι: διαφύλαξη περιουσιακών στοιχείων, συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς, αξιοπιστία και τη διαφάνεια της χρηματοοικονομικής αναφοράς και αποτελεσματικότητα των λειτουργιών (RomneyandSteinbart, 2006). Όπως περιγράφεται από τον Khan (1994), οι εσωτερικοί έλεγχοι αποσκοπούν στην προστασία ενός οργανισμού από την απώλεια ή κατάχρηση των περιουσιακών του στοιχείων, καθώς και τη διασφάλιση όλων των συναλλαγών που είναι κατάλληλα εξουσιοδοτημένες και, ως εκ τούτου, εγγυώνται ή προάγουν την καλή εταιρική διακυβέρνηση.

Ο Robbins (1992) ανέφερε ότι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι το όλο σύστημα ελέγχων που καθορίζεται από τη διοίκηση προκειμένου να διεξάγει την επιχειρηματική δραστηριότητα της επιχείρησης με τακτικές και σταθερές διαδικασίες με αποτελεσματικό τρόπο, εξασφαλίζει την τήρηση της διαχείρισης, διασφαλίζει τα περιουσιακά στοιχεία και διασφαλίζει, όσο το δυνατόν περισσότερο την πληρότητα και την ακρίβεια των αρχείων.

Διαφορετικές μελέτες ανέφεραν ότι ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι απαραίτητο για την επίτευξη πρακτικών χρηστής εταιρικής διακυβέρνησης. Οι Mensahet. al. (2003) βρήκαν ότι ο αποτελεσματικός εσωτερικός έλεγχος βελτιώνει τις πρακτικές της χρηστής διακυβέρνησης και μειώνει τη διαφθορά. Οι Ratliffet. al. (1996) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο της εταιρικής διακυβέρνησης και ότι ο εσωτερικός έλεγχος προσθέτει αξία στην εταιρική διακυβέρνηση του οργανισμού, αξιολογώντας τα συστήματα ελέγχου και αναφέροντας ότι η αξιολόγηση στο διοικητικό συμβούλιο και τη διοίκηση, το οποίο με τη σειρά του χρησιμοποιήσει ως μέτρο της «υγείας» του οργανωσιακού συστήματος. ΗBosetti (2008) υποστήριξε ότι υπάρχει έντονη ολοκλήρωση μεταξύ της εταιρικής διακυβέρνησης και του ελέγχου διοίκησης.

Ειδικότερα, αυτό βοηθά στην επίτευξη ισορροπίας αποτελεσματικότητας στις δραστηριότητες της επιχειρησιακής λειτουργίας.

Οι Yassin et al. (2012) πραγματοποίησαν μια έρευνα που εξετάζει τη σχέση μεταξύ κάθε στοιχείου της εταιρικής διακυβέρνησης και του εσωτερικού ελέγχου και τον βαθμό επίδρασης της ποιότητας της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου στην ποιότητα της εταιρικής διακυβέρνησης. Τα διάφορα στοιχεία της εταιρικής διακυβέρνησης περιλαμβάνουν την επιτροπή ελέγχου, το ανώτερο διοικητικό συμβούλιο και το διοικητικό συμβούλιο. Τα στοιχεία συλλέχθηκαν από διάφορες εμπορικές τράπεζες του Λιβάνου. Στις τράπεζες αυτές δεν περιλαμβάνονται οι εμπορικές τράπεζες, οι τράπεζες στέγασης και η εθνική τράπεζα για τη βιομηχανική ανάπτυξη και τον τουρισμό. Η ανάλυση των δεδομένων βασίστηκε στα καθορισμένα στοιχεία της εταιρικής διακυβέρνησης και στη σχέση τους με τον εσωτερικό έλεγχο. Η στατιστική ανάλυση βρήκε αρκετές σημαντικές δοκιμασίες υποστηρίζοντας την υπόθεση ότι η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου βελτιώνει την ποιότητα της εταιρικής διακυβέρνησης.

Η Gray (2011) διερεύνησε το βαθμό στον οποίο οι εξωτερικοί ελεγκτές θα βασίζονται στο έργο της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου (IAF) όταν υπάρχουν ενδείξεις ότι η αντικειμενικότητα του IAF ενδέχεται να διακυβευτεί. Η έννοια της κατανομής της πεποίθησης δεύτερης τάξης περιλαμβάνει έναν παρατηρητή (για παράδειγμα έναν εξωτερικό ελεγκτή) που διαμορφώνει πεποιθήσεις για έναν παράγοντα (όπως ο Οικονομικός Διευθυντής ή η Επιτροπή Ελέγχου του Διοικητικού Συμβουλίου του ACBOD). Με βάση τις ενέργειες (όπως επιτρέποντας ή επιτρέποντας στο IAF να εμπλακεί σε μεγάλο βαθμό στη διαδικασία υλοποίησης και στη συνέχεια τουλάχιστον εν μέρει να κατακρατεί τις πεποιθήσεις δεύτερης τάξης στο σύστημα ιδίων πεποιθήσεων των παρατηρητών.) Τα ευρήματα αυτής της μελέτης έδειξαν ότι το επίπεδο της εμπιστοσύνης των εξωτερικών ελεγκτών στο έργο των εσωτερικών

ελεγκτών εξαρτάται από το κατά πόσον η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου αναφέρεται στον Οικονομικό Διευθυντή ή την Επιτροπή Ελέγχου του Διοικητικού Συμβουλίου.

## 2.9. Προκλήσεις του Εσωτερικού Ελέγχου

Οι ακόλουθες πέντε προκλήσεις εσωτερικού ελέγχου είναι μερικές από τις πιο συχνές στις επιχειρήσεις.

### **Διαχωρισμός των καθηκόντων**

Σε μεγαλύτερους οργανισμούς, η απόδοση κρίσιμων λειτουργιών κατανέμεται συνήθως μεταξύ διαφορετικών υπαλλήλων. Στις μικρές επιχειρήσεις με περιορισμένους ανθρώπινους πόρους, δεν είναι ασυνήθιστο ένας μόνο εργαζόμενος να είναι αποκλειστικά υπεύθυνος για την ολοκλήρωση πολλαπλών εργασιών σε μια κρίσιμη διαδικασία. Ωστόσο, η αποτυχία να διαχωριστούν σωστά τα καθήκοντα μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερο κίνδυνο σφαλμάτων ή απάτης (Carcello et. al., 2005).

Γενικά, η ανάθεση σε διαφορετικούς ανθρώπους των αρμοδιοτήτων έγκρισης συναλλαγών, καταγραφής συναλλαγών, διατήρησης της επιμέλειας σχετικών περιουσιακών στοιχείων και εναρμόνισης λογαριασμών, προβλέπει αποτελεσματικότερους εσωτερικούς ελέγχους. Κάθε υπάλληλος θα πρέπει να έχει συγκεκριμένες ευθύνες εργασίας, κατά προτίμηση καθορισμένες γραπτώς. Η επανατοποθέτηση συγκεκριμένων καθηκόντων στο πλαίσιο μιας διαδικασίας σε άλλα κατάλληλα άτομα μπορεί σε πολλές περιπτώσεις να συμβάλει σημαντικά στην άμβλυνση των κινδύνων (Gramling et. al., 2004).

## Πολιτικές και τις διαδικασίες

Οι αποτελεσματικές πολιτικές και διαδικασίες μπορούν να βοηθήσουν να εναρμονιστούν οι επιχειρησιακοί στόχοι και να βοηθηθεί η επιχείρηση στην καθιέρωση διαδικασιών λειτουργίας βέλτιστων πρακτικών και είναι επίσης ένα από τα εργαλεία ελέγχου που δε χρησιμοποιούνται πολύ. Ακόμα κι αν οι επιχειρηματικές διαδικασίες είναι απλές και γνωστές από τη διοίκηση και τους υπαλλήλους, υπάρχει αξία στη δημιουργία γραπτών πολιτικών και διαδικασιών. Παρόλο που κάθε επιχείρηση είναι διαφορετική, τα ακόλουθα είναι παραδείγματα κοινών διαδικασιών που είναι σημαντικές για τον ορισμό και την τεκμηρίωση (Gramling et. al., 2004):

- Πωλήσεις και εισπρακτέοι λογαριασμοί
- Διαχείριση μετρητών και τραπεζικές εργασίες
- Αγορές και πληρωτέοι λογαριασμοί
- Μισθοδοσία και ανθρωπίνοι πόροι
- Κλείσιμο και υποβολή εκθέσεων σχετικά με τα οικονομικά στοιχεία

Η τεκμηρίωση των βασικών στοιχείων ελέγχου σε κάθε έναν από αυτούς τους κύκλους μπορεί να παρέχει διαφάνεια και συνοχή και να επιτρέπει την ανάθεση συγκεκριμένων ρόλων σε συγκεκριμένα άτομα. Εάν ένας βασικός υπάλληλος αποχωρήσει από την εταιρεία, θα είναι ευκολότερο να εκπαιδεύσει νέους ή / και έκτακτους υπαλλήλους με λεπτομερείς και τεκμηριωμένες διαδικασίες που ήδη υπάρχουν. Οι πολιτικές και διαδικασίες τεκμηρίωσης μπορούν επίσης να βοηθήσουν στον σαφή καθορισμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και στην επιβεβαίωση της ευθυγράμμισης με τις προσδοκίες της διοίκησης.

### **Απόδειξη με έγγραφα**

Η διατήρηση επαρκούς δικαιολογητικού αποτελεί μέρος των βάσεων για την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού πλαισίου εσωτερικού ελέγχου εντός ενός οργανισμού. Χωρίς αυτή, μπορεί να είναι δύσκολο να αποδειχθεί η ύπαρξη ολοκληρωμένων συναλλαγών, οι διαδικασίες που εκτελούνται και οι έλεγχοι που εφαρμόζονται. Η κατάλληλη τεκμηρίωση μπορεί επίσης να διευκολύνει και να καταστήσει αποτελεσματικότερη την έρευνα και την ανταπόκριση σε ερωτήσεις πελατών, διοίκησης και ελεγκτών (Haronet. al., 2010).

Υπογραμμίζοντας τη σημασία της διατήρησης των κατάλληλων αποδεικτικών στοιχείων, η ομάδα διοίκησης μπορεί να συμβάλει στη μείωση των κινδύνων για τους υπαλλήλους και την επιχείρηση.

### **Έλεγχος και ανασκόπηση**

Ιδίως οι ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων ασχολούνται συχνά τόσο με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους των δραστηριοτήτων τους, ώστε είναι δύσκολο να δοθεί αρκετή προσοχή στις βασικές διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου. Η ορθή εποπτεία είναι απαραίτητη για το πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου και σημαντική πτυχή της πρόληψης και της ανίχνευσης της απάτης (Haronet. al., 2010).

Η ανασκόπηση ορισμένων βασικών μετρήσεων, πωλήσεων, λογαριασμών εξόδων, ταμειακών αναφορών, αναφορών διακύμανσης, περιλήψεων μισθοδοσίας και άλλων δεδομένων σε μηνιαία βάση μπορεί να βοηθήσει να προσδιορίζονται τα προβλήματα που ενδέχεται να υπάρχουν (Haronet. al., 2010).



### **Δικαιώματα πρόσβασης για τα συστήματα πληροφοριών**

Οι εργαζόμενοι συχνά λαμβάνουν μεγαλύτερη πρόσβαση στα συστήματα πληροφοριών από ό, τι πραγματικά χρειάζονται για να εκπληρώσουν τις εργασιακές τους ευθύνες. Αυτό μπορεί να γίνει για ευκολία στην εφαρμογή ή επειδή το άτομο που παρέχει πρόσβαση (συχνά ο διαχειριστής πληροφορικής) δεν κατανοεί πλήρως τον ρόλο του νέου υπαλλήλου. Ωστόσο, η παροχή τέτοιας πρόσβασης μπορεί να εκθέσει την επιχείρηση σε πρόσθετους κινδύνους που οι ηγέτες των επιχειρήσεων μπορεί να μην γνωρίζουν (MernaandAl- Thani, 2010).

Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ξεκινούν με πολύ περιορισμένη πρόσβαση σε συστήματα πληροφοριών με μόνο δικαιώματα να εκτελούν λειτουργίες που είναι απαραίτητες για τη δουλειά του χρήστη. Καθώς αυξάνεται ο φόρτος εργασίας του υπαλλήλου, μπορούν να χορηγηθούν πρόσθετα δικαιώματα πρόσβασης (MernaandAl- Thani, 2010).

Όλα τα δικαιώματα πρόσβασης των χρηστών θα πρέπει να επανεξετάζονται σε περιοδική βάση, ώστε να διασφαλίζεται ότι υπάρχει νόμιμος επιχειρηματικός σκοπός για την πρόσβαση που παρέχεται σε κάθε χρήστη. Αν και αυτή η προσέγγιση απαιτεί περισσότερο χρόνο και προσπάθεια, μπορεί να ενισχύσει το σύστημα ελέγχου και ασφάλειας (MernaandAl- Thani, 2010).

Παρόλο που οι μικρές επιχειρήσεις ενδέχεται να έχουν πιο περιορισμένους πόρους από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, υπάρχουν αρκετοί έλεγχοι που μπορούν να εφαρμοστούν ή / και να ενισχυθούν για να βοηθήσουν στην πρόληψη και ανίχνευση απάτης και να μετριάσουν τον λειτουργικό και οικονομικό κίνδυνο (MacKayandMoeller, 2007).

Όλοι οι οργανισμοί πρέπει να διαθέτουν πολιτικές για τη ρύθμιση των καθηκόντων τους και επίσης να δώσουν καθοδήγηση όσον αφορά την εφαρμογή. Αυτές οι πολιτικές μπορούν να έχουν τη μορφή της νομοθεσίας, των κανονισμών ή των οδηγιών. Παρέχουν το νομικό πλαίσιο εντός του οποίου οι εργαζόμενοι και οι μάνατζερς εκτελούν τις υποχρεώσεις και τα καθήκοντά τους. Ορισμένα από αυτά αφορούν συγκεκριμένα την εφαρμογή των εσωτερικών ελέγχων στα θεσμικά όργανα (Fadzilet. al., 2005).

### **Διαδικασίες**

Οι διαδικασίες αναφέρονται ως τρόποι που χρησιμοποιούνται για την εκτέλεση συγκεκριμένων λειτουργιών με κανονισμούς. Οι Visser και Erasmus (2008: 289) πρότειναν ότι αυτές οι διαδικασίες πρέπει να ακολουθηθούν σωστά όσον αφορά την εφαρμογή τους, ώστε να αποφευχθεί η πιθανότητα παρατυπιών. Οι διαδικασίες πρέπει πρώτα να περιγράφονται στους υπαλλήλους πριν υλοποιηθεί οποιαδήποτε δραστηριότητα, έτσι ώστε να είναι σε θέση να τις ακολουθούν βήμα προς βήμα καθώς ενεργούν την αποστολή τους.

### **Προσωπικό**

Το προσωπικό πρέπει να προσλαμβάνεται ή να ανατίθεται σύμφωνα με τις δεξιότητες, τις ικανότητες, την εμπειρία και τα προσόντα που διαθέτουν για να κάνουν κάποια δουλειά. Σύμφωνα με τους Visser και Erasmus (2008: 289), είναι απαραίτητο να υπάρχει υψηλό επίπεδο εποπτείας που ασκείται για να εξασφαλίσει ότι το προσωπικό εκτελεί σύμφωνα με τα καθορισμένα πρότυπα.

### **Λογιστική**

Η λογιστική θεωρείται ένας από τους σημαντικότερους οικονομικούς ελέγχους των δραστηριοτήτων και των πόρων και, εφόσον ακολουθείται όπως ορίζεται, τις οικονομικές πληροφορίες που προκύπτουν μπορεί να αναλυθεί και οι διακυμάνσεις

μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως μορφή εσωτερικού ελέγχου (VisserandErasmus, 2008: 289). Παρέχει ένα οργανωσιακό πλαίσιο για τις συναλλαγές και αποτελεί τη ραχοκοκαλιά της λειτουργίας των δραστηριοτήτων του οργανισμού.

## **2.10. Τι μπορεί αν συμβεί όταν ο εσωτερικός έλεγχος είναι αδύναμος ή δεν υφίσταται;**

Όταν συνίσταται η βελτίωση των ελέγχων μέσα σε ένα τμήμα, συχνά υπάρχουν τρία βασικά επιχειρήματα για την μη εφαρμογή τους (Arenset. al., 2012):

- Δεν υπάρχει επαρκές προσωπικό για τον επαρκή διαχωρισμό των καθηκόντων.
- Είναι πολύ ακριβή.
- Οι εργαζόμενοι είναι αξιόπιστοι και οι έλεγχοι δεν είναι απαραίτητοι.

Αυτά τα επιχειρήματα αντιπροσωπεύουν παγίδες στην ανυποψίαστη διοίκηση. Κάθε επιχείρημα είναι από μόνο του ένα πρόβλημα που πρέπει να επιλυθεί.

- Το πρόβλημα να μην υπάρχει αρκετό προσωπικό ή άλλοι πόροι θα πρέπει να συζητείται με τον ελεγκτή. Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι αντισταθμιστικοί έλεγχοι μπορούν να εφαρμοστούν σε περιπτώσεις όπου ένα άτομο πρέπει να κάνει όλες τις συναλλαγές που σχετίζονται με τις επιχειρήσεις για ένα τμήμα.
- Εάν η εφαρμογή ενός συνιστώμενου ελέγχου φαίνεται υπερβολικά δαπανηρή, θα πρέπει να εξεταστεί πλήρως το κόστος της απάτης που μπορεί να προκύψει εξαιτίας του ελλείποντος ελέγχου. Εκτός από οποιαδήποτε κεφάλαια που μπορεί να χαθούν, πρέπει να εξεταστεί το κόστος του χρόνου που θα δαπανηθεί από το τμήμα κατά τη διάρκεια του χρόνου διερεύνησης του θέματος και του κόστους πρόσληψης νέου υπαλλήλου. Η απάτη είναι πάντα ακριβή και η πρόληψη της απάτης αξίζει το κόστος.

- Τέλος πρέπει να εξεταστεί το ζήτημα της εμπιστοσύνης. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι αξιόπιστοι και υπεύθυνοι, που είναι ένας σημαντικός παράγοντας στις σχέσεις των εργαζομένων και των λειτουργιών των υπηρεσιών. Ωστόσο, είναι επίσης ευθύνη των μάνατζερς να παραμείνουν αντικειμενικοί. Η εμπειρία δείχνει ότι είναι συχνά οι περισσότεροι έμπιστοι υπάλληλοι που εμπλέκονται στη διάπραξη απάτης (Arenset. al., 2012).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

#### 3.1.Μεθοδολογία της έρευνας

Για τη συγκεκριμένη μελέτη ακολουθήθηκε η ποσοτική έρευνα με τη μεθοδολογία της συνέντευξης σε 2 στελέχη της Παγκρήτιας Συνεταιριστικής Τράπεζας και της Συνεταιριστικής Τράπεζας Θεσσαλίας. Η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε από τον ερευνητή το μήνα Δεκέμβριο του 2019. Πρόκειται για δομημένες συνεντεύξεις που αποτελούνται από μια σειρά προκαθορισμένων ερωτήσεων που απαντούν όλοι οι ερωτώμενοι με την ίδια σειρά. Η ανάλυση των δεδομένων συνήθως τείνει να είναι πιο απλή, διότι ο ερευνητής μπορεί να συγκρίνει και να αντιπαραβάλει τις διαφορετικές απαντήσεις που δόθηκαν στις ίδιες ερωτήσεις.

Τα πλεονεκτήματα της συνέντευξης που χρησιμοποιήθηκε περιλαμβάνουν δυνατότητες συλλογής λεπτομερών πληροφοριών σχετικά με τα ερευνητικά ερωτήματα. Επιπλέον, σε αυτόν τον τύπο πρωτογενούς συλλογής δεδομένων ο ερευνητής είχε άμεσο έλεγχο στη ροή της διαδικασίας και είχε την ευκαιρία να αποσαφηνίσει ορισμένα ζητήματα κατά τη διαδικασία αν χρειαστεί. Τα μειονεκτήματα, από την άλλη πλευρά, περιλαμβάνουν απαιτήσεις μεγαλύτερης διάρκειας και δυσκολίες που συνδέονται με τη διευθέτηση κατάλληλου χρόνου με τα μέλη της ομάδας δειγματοληπτικών ομάδων για διεξαγωγή συνεντεύξεων.

Κατά τη διεξαγωγή συνεντεύξεων ο ερευνητής είχε ανοιχτό μυαλό και απέφευγε να εμφανίζει διαφωνίες σε οποιοσδήποτε μορφές, όταν οι απόψεις που εκφράζουν οι

ερωτώμενοι αντιβαίνουν στις ιδέες του ερευνητή. Επιπλέον, ο προγραμματισμός και το περιβάλλον για τη συνέντευξη πρέπει να προγραμματιστούν αποτελεσματικά. Συγκεκριμένα, οι συνεντεύξεις πρέπει να διεξάγονται σε ένα χαλαρό περιβάλλον, χωρίς καμία πίεση για τους ερωτώμενους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

#### 4.1. Ανάλυση των συνεντεύξεων

Σύμφωνα με τον πρώτο ερωτώμενο, το στέλεχος της Παγκρήτιας Συνεταιριστικής Τράπεζας, «κατά την προετοιμασία των σχεδίων ελέγχου, οι εσωτερικοί ελεγκτές θα μιλήσουν συνήθως με τους ανθρώπους σε κάθε τμήμα της τράπεζας, έχοντας πλήρη γνώση των σημαντικών έργων που ασχολούνται με κάθε τμήμα και των κινδύνων και ευκαιριών που μπορεί να θέσουν».

Η παραβίαση δεδομένων και στις τράπεζες καθώς και σε πλήθος άλλων εταιρειών τα τελευταία χρόνια υπογραμμίζει επίσης την ανάγκη για συνεχή αξιολόγηση των δεξιοτήτων των διευθυντικών στελεχών ώστε να διασφαλιστεί ότι το διοικητικό συμβούλιο είναι εξοπλισμένο για την αντιμετώπιση εξελισσόμενων κινδύνων που μπορούν εύκολα να διαταράξουν την επιχείρηση μιας επιχείρησης στρατηγική ή να βλάψει τη φήμη της. Από τι απαντήσεις των ερωτηθέντων προκύπτει ότι είναι πεπεισμένοι ότι τα διοικητικά συμβούλια των τραπεζών τους διαθέτουν τους κατάλληλους πόρους, συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης του διοικητικού συμβουλίου και των εσωτερικών και εξωτερικών εργαλείων να προωθήσουν τις τράπεζές τους στην τρέχουσα ψηφιακή εποχή.

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων 5 ετών στη Συνεταιριστική Τράπεζα Θεσσαλίας η ομάδα των ελεγκτών περνούσε λίγο χρόνο από κάθε έλεγχο, ανεξάρτητα από το τμήμα

της τράπεζας, προσπαθώντας να κατανοήσει την κουλτούρα της τράπεζας. Σε μια χρονική περίοδο, η ομάδα ήταν σε θέση να καταλάβει πόσο καλά το όραμα στην κορυφή της τράπεζας μεταδόθηκε καθόλητη διάρκεια της καθοδήγησης και πόσο καλή ανατροφοδότηση έγινε στα ανώτερα διευθυντικά στελέχη της τράπεζας.

*Σύμφωνα με το στέλεχος της Συνεταιριστικής Τράπεζας Θεσσαλίας «ο εσωτερικός έλεγχος έχει πολύτιμες ιδέες για να προσφέρει στο διοικητικό συμβούλιο, όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζονται οι πτυχές της εταιρικής κουλτούρας όταν εξετάζονται οι κίνδυνοι και οι ευκαιρίες. Η ανάθεση του εσωτερικού ελέγχου κατά τη διάρκεια της περιόδου δέουσας επιμέλειας, για παράδειγμα, μπορεί να καταλήξει στην εξοικονόμηση πολύ χρόνου, χρήματος και προσπάθειας για την τράπεζα εμποδίζοντας μια αναντιστοιχία με την κουλτούρα της τράπεζας».*

Το Διοικητικό Συμβούλιο και των δύο τραπεζών δημιουργεί δομές και διαδικασίες που καθορίζουν τη διακυβέρνηση εντός της τράπεζας, λαμβάνοντας υπόψη τις προοπτικές των επενδυτών, των ρυθμιστικών αρχών και της διαχείριση, μεταξύ άλλων. Το διοικητικό συμβούλιο εποπτεύει και παρακολουθεί το στρατηγικές, επιχειρησιακές, χρηματοοικονομικές και κινδύνου συμμόρφωσης της κάθε συνεταιριστικής τράπεζας και συνεργάζεται με τη διοίκηση για τον καθορισμό των κινδύνων, των ανοχών κινδύνου και την ευθυγράμμιση με τις στρατηγικές προτεραιότητες της τράπεζας.

Μια πρακτική εταιρικής διακυβέρνησης που χρησιμοποιούν και οι δύο συνεταιριστικές τράπεζες είναι η χρήση ελεγκτικών επιτροπών για την ενίσχυση της εποπτείας των οικονομικών και χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών και την ηθική ακεραιότητα των τραπεζών. Η επιτροπή ελέγχου, αποτελούμενη από ανεξάρτητους διευθυντές, μπορεί να ενισχύσει σημαντικά την ανεξαρτησία, την ακεραιότητα και την αποτελεσματικότητα των ελεγκτικών δραστηριοτήτων μέσω της ανεξάρτητης εποπτείας των εσωτερικών και των εξωτερικών σχεδίων ελέγχου και τα αποτελέσματα του εξωτερικού λογιστικού ελέγχου. Οι επιτροπές ελέγχου διασφαλίζουν επίσης ότι τα

αποτελέσματα ελέγχου εκπέμπονται και συνιστώνται βελτιώσεις ή διορθωτικές ενέργειες που αντιμετωπίζονται ή επιλύονται.

Αντιστρόφως, η διαχείριση των κινδύνων βασίζεται στην αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση της τράπεζας (π.χ. τόνος στην κορυφή, όρεξη για κινδύνους και ανοχή, κουλτούρα κινδύνου και εποπτεία της διαχείρισης κινδύνων). Όπως υποστηρίζουν και τα δύο στελέχη στις συνεντεύξεις τους, η αποτελεσματική διακυβέρνηση βασίζεται στους εσωτερικούς ελέγχους και την επικοινωνία με το διοικητικό συμβούλιο σχετικά με την αποτελεσματικότητα αυτών των ελέγχων. Ένας από τους βασικούς ρόλους του συμβουλίου και της ανώτερης διοίκησης είναι η διαχείριση των εσωτερικών ελέγχων. Η δεύτερη γραμμή της άμυνας είναι βασική προϋπόθεση για την παροχή στο διοικητικό συμβούλιο πληροφοριών σχετικά με εσωτερικούς ελέγχους, την αυτοαξιολόγησή του κινδύνου και τη διασφάλιση των προγραμμάτων κ.λπ. (όλες αυτές οι διαδικασίες θα πρέπει επίσης να υπόκεινται σε τακτικό έλεγχο).

Από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων φαίνεται ότι οι αδυναμίες στη διοίκηση του διοικητικού συμβουλίου επηρεάζουν δυσμενώς την ικανότητα της επιτροπής ελέγχου να εκτελεί τα καθήκοντά της και τις ευθύνες της αποτελεσματικά στην τράπεζα. Για την Παγκρήτια Συνεταιριστική Τράπεζα ο ερωτώμενος ανέφερε ότι τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου δεν ήταν πλήρως πεπεισμένα ότι υπάρχουν αδυναμίες στη διοίκηση του διοικητικού συμβουλίου και εάν υπάρχουν, έχουν αποφασιστική επιρροή στην αποτελεσματικότητα της Επιτροπής Ελέγχου της τράπεζας.

Και τα δύο στελέχη υποστηρίζουν ότι «οι αδυναμίες στη διοίκηση του διοικητικού συμβουλίου ενδέχεται να επηρεάσουν σχετικά την αποτελεσματικότητα της επιτροπής ελέγχου, αν και το ένα στέλεχος είπε με βεβαιότητα ότι δεν υπάρχουν τέτοιες αδυναμίες στην εταιρική διακυβέρνηση του διοικητικού συμβουλίου της συνεταιριστικής του τράπεζας (Συνεταιριστική Τράπεζα Θεσσαλίας). Μάλιστα ανέφερε ότι: *«Δεν υπάρχει αδυναμία στη διοίκηση του διοικητικού συμβουλίου στην τράπεζα*



*και όλες οι επιτροπές του διοικητικού συμβουλίου είναι ανεξάρτητες. Νομίζω ότι οι επιτροπές του διοικητικού συμβουλίου βοηθούν την εκτελεστική διεύθυνση στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και να διευκολύνουν το έργο της διοίκησης».*

Αυτή η εμπιστοσύνη του ερωτηθέντος στην ανεξαρτησία των επιτροπών της τράπεζάς του είναι ενδιαφέρουσα. Μάλιστα, συμπλήρωσε ότι: «Το συμβούλιο εφαρμόζει τον κώδικα διακυβέρνησης στην τράπεζα στο έπακρο. Υπάρχουν επιτροπές ελέγχου στην τράπεζα, όπως ορίζεται από τον κώδικα, ώστε να μην υπάρχουν αδυναμίες στις πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης του διοικητικού συμβουλίου».

Η διοίκηση του διοικητικού συμβουλίου είναι πιθανότερο να προωθήσει αποτελεσματική πρακτική στο πλαίσιο του ελέγχου, ενώ η αδύναμη διοίκηση του διοικητικού συμβουλίου είναι πιθανότερο να έχει το αντίθετο αποτέλεσμα. Το ένα στέλεχος που ερωτήθηκε προσπάθησε να εξηγήσει πώς αδυναμίες στη διοικητική επιτροπή μπορεί να επηρεάσουν την επιτροπή: «Πράγματι, αυτός ο παράγοντας έχει επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα της επιτροπής ελέγχου. Για παράδειγμα, οι εκθέσεις που θα υποβάλει η επιτροπή ελέγχου στο διοικητικό συμβούλιο δε θα ληφθούν υπόψη αν υπάρχουν αδυναμίες στο Διοικητικό Συμβούλιο».

Τα ευρήματα αντικατοπτρίζουν πολλές άλλες μελέτες για την επισήμανση σημαντικών αδυναμιών της διοίκησης του διοικητικού συμβουλίου μπορεί να έχει αποτελεσματικότητα στην επιτροπή ελέγχου (Sharma et. al., 2009, Braswell et. al., 2012). Παρόλο που οερωρηθέντας αρνήθηκε ότι υπάρχουν αδυναμίες στην εταιρική διακυβέρνηση στη δική τους επιτροπή στην τράπεζα, συμφώνησαν και τα δύο στελέχη που ερωτήθηκαν ότι αυτό είναι ένας κρίσιμος ανασταλτικός παράγοντας.

Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στην επίτευξη των στόχων της τράπεζας, σύμφωνα με τους ερωτηθέντες ομόφωνα είναι ότι παράσχει εύλογη βεβαιότητα σχετικά με την επίτευξη αντικειμενικών στόχων στους τομείς της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των πράξεων, της αξιοπιστίας της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης

και της συμμόρφωσης με τους νόμους και τους κανονισμούς της τράπεζας. Επιπλέον, άλλα σημαντικά βήματα που λαμβάνονται υπόψη είναι: 1) η διενέργεια ελέγχου της αποτελεσματικότητας της διοίκησης, 2) οι έλεγχοι εκτέλεσης των έργων κεφαλαίου, 3) ο εξορθολογισμός των λογιστικών πολιτικών εντός μιας ομάδας και να σχεδιάσει και να εφαρμόσει νέο λογιστικό σύστημα, 4) έλεγχοι σχεδιασμού που μπορεί να αποκαλύψουν απάτες και υπεξαίρεση και 5) επανεξέταση του συστήματος ελέγχου και ο εντοπισμός των αδυναμιών.

Τα παραπάνω πορίσματα δίνουν πίστη ότι ο στόχος του εσωτερικού ελέγχου είναι να βοηθά όλα τα μέλη της διοίκησης στην αποτελεσματική εκκαθάριση των ευθυνών, παρέχοντάς τους αναλύσεις, εκτιμήσεις, συστάσεις και σχετικές παρατηρήσεις σχετικά με τις δραστηριότητες που εξετάστηκαν. Ως εκ τούτου, είναι ευθύνη του εσωτερικού ελεγκτή να ανησυχεί για οποιαδήποτε φάση της επιχειρηματικής δραστηριότητας όπου μπορεί να εξυπηρετεί τη διοίκηση της τράπεζας, συμπεριλαμβανομένης της υπέρβασης των λογιστικών και οικονομικών στοιχείων για να αποκτήσουν πλήρη κατανόηση των λειτουργιών της τράπεζας.

Και οι δυο ερωτηθέντες συμφωνούν ότι οι τράπεζές τους πρέπει να λάβουν υπόψη ότι ο επικεφαλής του τμήματος εσωτερικού ελέγχου πρέπει να εμπλέκεται σε θέματα στρατηγικού κινδύνου. Αυτή η συμμετοχή του επικεφαλής του τμήματος εσωτερικού ελέγχου σχετικά με θέματα διαχείρισης κινδύνων δε μειώνει τον πρωταρχικό ρόλο που διαδραματίζει η εκτελεστική διοίκηση στο πώς εφαρμόζει τις στρατηγικές διαχείρισης κινδύνου.

Οι τράπεζες θα πρέπει επίσης να διαχειρίζονται τις αμοιβές των μη εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών καλύτερα από ό, τι το κάνουν σήμερα, ειδικά εάν απαιτούν περισσότερο χρόνο για να αφιερώσουν τη δραστηριότητά τους. Είναι απαραίτητο να συνδεθεί η αμοιβή των μη εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών με την επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων όσον αφορά τη φερεγγυότητα των χρηματοπιστωτικών

ιδρυμάτων, καθώς το μέτρο αυτό θα ενισχύσει περαιτέρω τα μέλη της εταιρικής διοίκησης.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Από τη μελέτη συνάγεται ότι και οι δυο συνεταιριστικές τράπεζες έχουν ενσωματώσει τις διάφορες παραμέτρους που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση των εσωτερικών ελέγχων και της εταιρικής διακυβέρνησης, όπως υποδεικνύεται από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων που δείχνουν ότι οι τράπεζές τους έχουν θεσπίσει καλή εταιρική διακυβέρνηση με ένα ισχυρό σύστημα εσωτερικών ελέγχων.

Όλα τα μέτρα και οι προτάσεις για την αύξηση της αποτελεσματικότητας και την επανεξέταση της εταιρικής διακυβέρνησης είναι στενά συνδεδεμένα με την ενίσχυση του ρόλου που διαδραματίζουν οι επιτροπές εσωτερικού ελέγχου στο πλαίσιο της διακυβέρνησης. Η επιτροπή ελέγχου είναι ένας από τους βασικούς οργανισμούς εταιρικής διακυβέρνησης των συνεταιριστικών τραπεζών. Εκλεγόμενη από τους μετόχους της συνεταιριστικής τράπεζας, η επιτροπή ελέγχου είναι η ανώτατη οντότητα στην οποία πριν από την οποία είναι υπεύθυνη η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου. Ως εκ τούτου, μεταξύ των δύο οντοτήτων πρέπει να υφίσταται μια σχέση που περιλαμβάνει τόσο τις λειτουργίες όσο και την εποπτεία. Επίσης, η επιτροπή ελέγχου και το τμήμα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να μπορούν να έχουν απεριόριστη πρόσβαση το ένα στο άλλο. Η επιτροπή εσωτερικού ελέγχου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, όσον αφορά την αξιολόγηση του κινδύνου, της διοίκησης και του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Επομένως, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που καθορίζονται από την εταιρική διακυβέρνηση, τα μέλη των επιτροπών ελέγχου των συνεταιριστικών τραπεζών, δηλαδή οι μη εκτελεστικοί διευθυντές πρέπει να λαμβάνουν ποιοτικές πληροφορίες σε πραγματικό επίπεδο από το τμήμα εσωτερικού ελέγχου. Με άλλα λόγια, η εφαρμογή ορισμένων μέτρων με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της εταιρικής διακυβέρνησης στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στον επαγγελματισμό και την ικανότητα του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.

Η ενίσχυση της δραστηριότητας εσωτερικού ελέγχου είναι μια πολύπλοκη και συνεχής διαδικασία λόγω της ζωτικής σημασίας του ρόλου που διαδραματίζει αυτή η δραστηριότητα στις συνεταιριστικές τράπεζες. Αύξηση της ποιότητας των αποτελεσμάτων του εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη προσοχή στην αξιολόγηση της φύσης, της επέκτασης και της ποιότητας των διαδικασιών ελέγχου και των διαδικασιών των πιστωτικών ιδρυμάτων. Απαιτείται το τμήμα εσωτερικού ελέγχου των συνεταιριστικών τραπεζών αποτελείται από προσωπικό υψηλής εξειδίκευσης, εμπειρία, ικανό να εντοπίζει προβλήματα και να ενεργήσει καταλλήλως.

Αλλά η πιο σημαντική πτυχή μιας πραγματικά πολύτιμης δραστηριότητας εσωτερικού ελέγχου για την εταιρική διακυβέρνηση των πιστωτικών ιδρυμάτων είναι ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει πάντα να διασφαλίζουν ότι προτάσεις και οι συστάσεις υλοποιούνται εγκαίρως. Οποιοσδήποτε ελλείψεις ανακαλύπτονται και δεν επιλύονται εγκαίρως ή αντιπροσωπεύουν σωστά μια τεράστια απειλή για τη δραστηριότητα ελέγχου και ιδιαίτερα στην εταιρική διακυβέρνηση.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Abbott, L.J. and S. Parker. (2000). Auditor selection and audit committee characteristics. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*. 19 (2), 47-66
2. Abdurrouf, M. A. (2011) 'The relationship between corporate governance and value of the firm in developing countries: Evidence from Bangladesh', *The International Journal of Applied Economics and Finance*, 5(3), 237–244
3. Afify, H.A.E. (2009). Determinants of audit report lag: Does implementing corporate governance have any impact? Empirical evidence from Egypt. *Journal of Applied Accounting Research*, 10(1), 56-86.
4. Arens, A. A., Elder, R. J., and Beasley, M. S. (2012). *Auditing and assurance services: an integrated approach*: Prentice Hall.
5. Azimah A.A., N. (2012). 'Managing corporate risk and achieving internal control through statutory compliance', *Journal of Financial Crime*, 20(1), 25-38.
6. Bosetti, L. (2008). *Corporate Governance and Internal Control: Evidence from Local Public Utilities*, Università degli Studi di Brescia, No 89
7. Branson, B. (2010). "The Role of the Board of Directors and Senior Management in Enterprise Risk Management." in: *Enterprise Risk Management, Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives*, Fraser, J. ed. & Simkins, B. ed., New Jersey, John Wiley & Sons, Inc. pp.51-67.

8. Braswell, M., Daniels, R. B., Landis, M. and Chang, C. A. (2012) 'Characteristics of diligent audit committees', *Journal of Business & Economics Research* (JBER), 10 (4), 191-206.
9. Brennan, N. M., Solomon, J. and Jones, M. J. (2008). Internal control, accountability and corporate governance: Medieval and modern Britain compared. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(7), 1052-1075.
10. Bostan, I. and Grosu, V. (2010). The role of internal audit in optimization of corporate governance at the groups of companies. *Theoretical and applied Economics*, 2(2), 89
11. Brynard, P.A. and Hanekom, S.X. (2006). *Introduction to Research in Management*, 2<sup>nd</sup> edition, Amsterdam, Van Schaik
12. Cadbury Report (1992). Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd. UK, [online] Διαθέσιμο στο: <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf> (Πρόσβαση 5/1/2020)
13. Cadbury, A. (2000). The Corporate Governance Agenda, *Journal of Corporate Governance, Practice-Based Papers*, 8: 7–15.
14. Cahill, E. (2006). Audit committee and internal audit effectiveness in a multinational bank: A case study. *Journal on Banking Regulations*, 1(2), 160-179.
15. Carcello, J., Hermanson, D. and Raghunandan, K. (2005). Changes in internal auditing during the time of the major US accounting scandals. *International Journal of Auditing*, 9, 117-127.
16. CheHaat M. H., Abdul Rahman, R. and Mahenthiran, S. (2008). Corporate governance, transparency and performance of Malaysian companies. *Managerial Auditing Journal*, 23(8), 744-778
17. Cooper, D. and Schindler, P. (2001). *Business Research Methods*, New York: Irwin / McGraw Hill

18. COSO (2011). Report of the national commission on fraudulent financial reporting, Διαθέσιμοστο:[www.coso.org/Publications/NCFFR.pdf](http://www.coso.org/Publications/NCFFR.pdf) (Πρόσβαση 10/5/2019)
19. De Zwaan, L., Stewart, J. and Subramaniam, N. (2011). Internal audit involvement in enterprise risk management, *Managerial Auditing Journal*, 26 (7), 586 – 604
20. Dionne, G. and Triki, T. (2005). *Risk Management and Corporate Governance: The Importance of Independence and Financial Knowledge for the Board and the Audit Committee*, [internet] Montreal, Department of Finance and Canada Research Chair in Risk Management, Διαθέσιμοστο: <http://ssrn.com/abstract=686470> (Πρόσβαση 8/1/2020)
21. Fadzil, F., Haron H. and Jantan M. (2005). Internal Auditing Practices and Internal Control System, *Managerial Auditing Journal*, 20 (8), 844 – 866
22. Fam, E. and Jensen, C. (1983) 'Separation of Ownership and Control', *Journal of Law and Economics*, 26(2), Corporations and Private Property: A Conference Sponsored by the Hoover Institution. (Jun., 1983), 301-325
23. Fama, E. F. and French, K. R. (2000). Forecasting Profitability and Earnings. *The Journal of Business*, 73(2), 161-175.
24. Gramling, A. A., Maletta, M. J., Schneider, A. and Church, B. K. (2004). The role of the internal audit function in corporate governance: A synthesis of the extant internal auditing literature and directions for future research. *Journal of Accounting Literature*, 23, 194-244.
25. Haron, H., Daing Nasir Ibrahim, D., Jeyaraman, K. and Hock Chye, O. (2010). Determinants of internal control characteristics influencing voluntary and mandatory disclosures: A Malaysian perspective. *Managerial Auditing Journal*, 25(2), 140-159.
26. Harrington, C. (2004). Internal Audit's New Role, *Journal of Accountancy*, 198 (3), 65-70

27. Hussainey, K. and Al-Nodel, A. (2008). Corporate governance online reporting by Saudi listed companies. *Research in Accounting in Emerging Economies*, 8, 39-64
28. Irina, I. and Nadezhda, Z. (2009) 'The relationship between corporate governance and company performance in concentrated ownership systems? The case of Germany', *Journal of Corporate Finance*, 4(12), 34–56.
29. Johnstone, K., Li, C. and Rupley, K. H. (2011). Changes in corporate governance associated with the revelation of internal control material weaknesses and their subsequent remediation. *Contemporary Accounting Research*, 28(1), 331-383
30. Joy Gray (2011) *External Auditors Reliance on the Internal Audit Function: The Role of Second-Order Belief Attribute*, Thesis, Bentley University.
31. Keasy, K. and Wright, M. (1997) *Corporate Governance – Responsibilities, Risks and Remuneration*, John Wiley & Sons, New York
32. Lazaridis, I. and Tryfonidis, D. (2006). Relationship between working capital management and profitability of listed companies in the Athens stock exchange. *Journal of financial management and analysis*, 19(1).
33. Laudon, K. C. and Laudon, J. P. (2011). *Management information systems* (Vol. 8): Prentice Hall New Jersey.
34. MacKay, P. and Moeller, S. B. (2007). The value of corporate risk management. *The Journal of Finance*, 62(3), 1379-1419.
35. MacMillan, K., Money, K., Downing, S. and Hillenbrad, C. (2004) 'Giving Your Organization SPIRIT: An Overview and Call to Action for Directors on Issues of Corporate Governance,' *Journal of General Management*, 30: 15–42.
36. Mensah, S., Aboagye, K., Addo, E. and Buatsi, S. (2003). Corporate governance and corruption in Ghana: Empirical finding and policy. *African Capital Market Forum*, Accra, Ghana
37. Merna, T. and Al-Thani, F. (2010). *Corporate Risk Management*, 2nd end, England, John Wiley & Sons Ltd.



38. Nocco, B. W. and Stulz, R. M. (2006). Enterprise risk management: Theory and practice. *Journal of applied corporate finance*, 18(4), 8-20.
39. Owusu-Ansah, S. and Leventis, S. (2006) Timeliness of corporate annual financial reporting in Greece, *European Accounting Review*, 15, 273-287.
40. Pickett, S. K. H. (2006). *Audit Planning: A Risk-Based Approach*, U.S.A., John Wiley & Sons, Inc.
41. Pike, B. J., Chui, L., Martin, K. and Olvera, R. (2016). External Auditors' Involvement in the Internal Audit Function's Work Plan and Subsequent Reliance Before and After a Negative Audit Discovery. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*
42. Porter, B. and Gowthorpe, C. (2004). *Audit expectations- performance gap in the UK in 1999 and comparison with the gap in New Zealand in 1989 and in 1999*, Edinburgh: The Institute of Chartered Accountants of Scotland
43. Ratliff, L. R., Wallace, A. W., Loebbecke, K. J. and Farlan, M. G. (1996). *Internal auditing principle and techniques*. Florida: The Institute of Internal Auditor
44. Roe, M. (2004) 'The Institutions of Corporate Governance', *Discussion Paper No. 488*, Harvard Law School
45. Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*, 5<sup>th</sup> edition, Edinburgh: Prentice Hall
46. Sharma, V., Naiker, V. and Lee, B. (2009) 'Determinants of audit committee meeting frequency: Evidence from a voluntary governance system', *Accounting Horizons*, 23 (3), 245-263.
47. Tackett, J. A., Wolf, F. and Claypool, G. A. (2006). Internal control under Sarbanes- Oxley: a critical examination. *Managerial Auditing Journal*, 21(3), 317-323.
48. Visser, C.B. (2011) *Public Financial Management: A study guide for MPGA 822*. Potchefstroom: NWU.

49. Visser, C.B. and Erasmus, P.W. (2008). *The Management of Public Finance: A practical guide*. Oxford: OxfordUniversityPress.
50. Zhang, Y., Zhou, J. and Zhou, N. (2007). Audit committee quality, auditor independence, and internal control weaknesses. *Journal of accounting and publicpolicy*, 26(3),300-327.